

# إدارة الموارد البشرية

متطور القرن الحادي والعشرين

د. أحمد سيد مصطفى

أستاذ الإدارة - جامعة بنها



٢٠٠٠





# إدارة الموارد البشرية

منظور القرن الحادى والعشرين

د. أحمد سيد مصطفى

استاذ الإدارة

كلية التجارة - جامعة بنها

حقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة للمؤلف • ولا يجوز  
تصوير أو تخزين أى جزء من هذا الكتاب فى نظام للاسترجاع أو  
نقله فى أى شكل أو بأى وسيلة إلكترونية أو ميكانيكية، أو إعادة  
طبعه أو تدريسه بأى صورة من الصور دون موافقة كتابية  
ومسجلة رسمياً من المؤلف • ويمكن الاقتباس القصير بغرض النقد  
أو التحليل، مع ضرورة ذكر المصدر •

رقم الإيداع بدار الكتب :

التزقيم الدولى :

بسم الله الرحمن الرحيم

"سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا

إنك أنت العزيز الحكيم"

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى آمالي ، شريف ومي وليلى



## نبذة عن المؤلف الدكتور / أحمد سيد مصطفى

- عمل أستاذاً بجامعة : الزقازيق (بنها)، والقاهرة، وعين شمس، والملك عبد العزيز (جدة)، والإمارات العربية المتحدة، والأكاديمية العربية للنقل البحري والتكنولوجيا، وأكاديمية الشرطة بمصر .
- عمل خبيراً لدى البنك الدولي .
- عمل مستشاراً لوزير قطاع الأعمال والدولة للتنمية الإدارية .
- عمل مستشاراً لرئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .
- شارك مع كبار بيوت الخبرة الاستشارية المصرية في إنجاز العديد من الاستشارات بمجالات: دراسات الجدوى المتكاملة، وبحوث السوق والتسويق، ونظم إدارة الموارد البشرية، والتنظيم وإعادة التنظيم وتبسيط الإجراءات وإدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة .
- نفذ عمليات استشارية متعددة لمنظمات مصرية وعربية، أو شارك بها .
- شارك في عديد من الندوات والمؤتمرات بمصر والدول العربية (أكثر من ٤٠ مؤتمراً وندوة) .
- عمل مدرباً ومستشاراً للتدريب والتطوير لمراكز خبرة إدارية رائدة بمصر .
- نشر له ما يزيد على ٥٠ بحثاً في مجالات الإدارة بالدوريات العلمية المصرية والعربية في فروع الإدارة لاسيما في إدارة الموارد البشرية، واستراتيجيات التسويق، والتسويق المصرفي، وإدارة الإنتاج والعمليات، وإدارة التغيير، وتعزيز تنافسية المنظمات العربية وإدارة عمليات الشرطة، وإدارة المستشفيات .
- نشر له عديد من المقالات بجريدة الأهرام ومجلة الأهرام الإقتصادي في موضوعات إدارية وإقتصادية متعددة .





## تقديم

يقبل القرن الحادى والعشرون وقد تكاثرت على منظماتنا تحديات عديدة أفرزتها متغيرات متعددة فى عالم سريع التغير . ولعل ظاهرة العولمة التى أفرزتها إتفاقيات الجات والتكتلات الإقليمية والشركات متعددة الجنسية، تشكل أهم التحديات التى تواجهها الإدارة العربية .

فقد زادت ومستزاد حدة المنافسة كنتيجة لما فرضته إتفاقيات الجات من تحرير التجارة العالمية وافتتاح الأسواق . ناهيك عن إتفاقيات المشاركة مع الإتحاد الأوروبى . معنى هذا أن أسواقنا ستفتح مع تخفيض تدريجى للجمارك أمام السلع الواردة، فهذه منافسة فى أسواقنا . وعندما نسعى للبيع فى الأسواق الأجنبية ستواجه منتجاتنا منافسة حامية هناك . لذلك فإن خلق وتنمية القدرة التنافسية لشركاتنا بات أمراً حتمياً .

وأصبح التنافس فى السوق العالمية معتمداً على التقدم والإبداع التكنولوجى . وهذا الإبداع يقوم على العلم الذى هو معرفة Knowledge . والمعرفة فى عقول البشر . البشر العارفون Knowledgeable فقط، الذين تنظر اليهم الإدارة المعاصرة للموارد البشرية على أنهم رأس المال الفكرى Intellectual Capital . وهو ما يتفوق فى قيمته وأهميته على عناصر رأس المال المادى (الأرض والمباني والتجهيزات والمعلومات والأموال) . فرأس المال الفكرى هذا (العقول المفكرة المبدعة) يستطيع بقدراته أن يهيء هذه الموارد ويحافظ عليها وينميها .

وأصبحت الاستراتيجيات التنافسية التى تتبناها الشركات للاستحواذ على حصص سوقية متزايدة، تقوم على العقول الثرية لمديرين وإختصاصيين وعاملين يحسن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم ضمن فرق عمل محفزة، ممكنة وذاتية التوجيه Empowered and Self-Directed . وهكذا نرى أن سبيلنا للقدرة التنافسية لا وإن يتحقق إلا بالاهتمام بإدارة فاعلة للمورد البشرى .

أما فى المنظمات الحكومية، فالأمل معقود عليها فى أن تهىء مستوى راقيا من الخدمات للمواطنين، وكذلك للمستثمرين . فذول العالم كلها - دون استثناء - تتنافس على مغازلة المستثمرين وجذبهم . إن جذب الاستثمارات إلى بلدنا هو أهم سبيل لزيادة عدد المشروعات وإمتصاص البطالة . لكن الاستثمارات لا تـجـيء إلا لحيث يتواجد جهاز حكومى رشيق صديق وميسر للمستثمر . وهذا بدوره يقوم على موارد بشرية حسن اختيارها وتأهيلها وتحفيزها .

وأصبحت الإدارة العصرية الفاعلة للموارد البشرية تقوم على فلسفة إدارية ترى فى العاملين عقولا مفكرة وليس مجرد أفراد أو أنفار . وهى لذلك تمارس مزيجا عسريا لمهام إدارة الموارد البشرية . مزيج لا يتمثل فى دور تنفيذى لمهام تقليدية كإجراءات الاختيار والتعيين والرواتب والتأمينات والإجازات والتفقات ، بل يتمثل فى دور مبادئ تتحرى فيه إدارة الموارد البشرية والرؤساء المعنيون كيف تسهم سياسات الموارد البشرية فى خلق وتعزيز القدرة التنافسية للشركة أو رفع مستوى الخدمة فى المنظمة الحكومية . وعلى ذلك فالدور المأمول لإدارة الموارد البشرية هو دور مبادئ واستشارى تقدم فيه مشورتها للإدارة العليا، وتعمل على انسجام أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة ، دور يتضمن مهاما عسرية ينفذها اختصاصيون ومستشارون وليس مجرد كتبة تنفيذيين .

هذا هو ما نتمناه لإدارات الموارد البشرية فى منظماتنا، وما نطالب به الإدارة العليا بها، إن وددنا قدرة ومنعة تنافسية لشركاتنا، وخدمات راقية تقدمها أجهزتنا الحكومية . والله الموفق .

## محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
٥	نبرة عن المؤلف
٧	تقديم
١٧	الفصل الأول : الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة
١٨	ملاح المنظمة المعاصرة
١٩	الموارد البشرية مدخل للميزة التنافسية
٢١	دور إدارة الموارد البشرية
٢٢	من يدير الموارد البشرية
٢٢	إدارة الأفراد أم إدارة الموارد البشرية
٢٥	أهمية إدارة الموارد البشرية
٢٥	الأهمية على مستوى المنظمة
٢٦	الأهمية على المستوى القومي
٤٢	أسئلة للمراجعة
٤٥	الفصل الثاني : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
٤٦	الإدارة الاستراتيجية
٤٧	التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ومواردها البشرية
٤٨	الأهداف والاهتمامات
٥١	عملية التخطيط الاستراتيجي
٥٣	استراتيجيات دورة حياة المنظمة
٦٠	الاستراتيجيات البديلة للموارد البشرية
٦١	بيئة المنظمة
٦٤	التحليل على مستوى الصناعة
٦٥	التحليل على مستوى البيئة المحيطة
٦٩	تصميم استراتيجيات الموارد البشرية
٧٠	إعداد موازنة الموارد البشرية
٧٣	أسئلة للمراجعة

٧٧	<b>الفصل الثالث : تخطيط الموارد البشرية</b>
٧٧	متطلبات الفاعلية في تخطيط الموارد البشرية
٧٩	أهمية تخطيط الموارد البشرية
٨٣	أهداف تخطيط الموارد البشرية
٨٥	من يخطط للموارد البشرية؟
٨٧	هيكل بيانات تخطيط الموارد البشرية
٩٤	التنبؤ بالاحتياجات من العمالة
٩٥	أساليب التنبؤ بالمعروض أو المتاح
١٠١	إطار متكامل لتخطيط الموارد البشرية
١٠٤	تحديد الاحتياجات النوعية من العمالة
١٠٤	تحديد أنواع الوظائف المطلوبة
١٠٦	<b>تحليل الوظائف</b>
١٠٧	مراحل تحليل الوظائف
١٢٢	إعداد قوائم التحليل
١٢٦	استخدامات تحليل ووصف الوظائف
١٢٧	<b>وصف الوظائف</b>
١٣٤	وصف الوظيفة بالأهداف والنتائج
١٣٧	تقدير الاحتياجات الكمية من العمالة
١٣٨	معدلات الأداء لتقدير الاحتياجات من العمالة
١٤٠	المساومة في تحديد الاحتياجات البشرية
١٤٢	تحديد الاحتياجات من العمالة المباشرة
١٤٤	تحديد الاحتياجات من العمالة غير المباشرة
١٤٧	تصميم الجداول التقديرية للاحتياجات البشرية
١٥٤	متابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية وترشيدها هيكل العمالة
١٥٥	تخطيط الموارد البشرية كمنظومة
١٥٦	أسئلة للمراجعة
١٦١	<b>الفصل الرابع : الاستقطاب والاختيار</b>
١٦١	<b>الاستقطاب</b>
١٦٢	قدرة المنظمة على جذب الأفراد المتقدمين

١٦٥	مصادر إمداد المنظمة بالمتقدمين
١٦٧	الاعلان عن الوظائف الشاغرة
١٧١	طلب الموظف أو الموظفين
١٧٢	الاختبار
١٧٣	أهداف الاختبار
١٧٤	أهمية الاختبار
١٧٤	لحوت (وسائل) الاختبار
١٧٥	طلب التوظيف
١٨٣	المقابلة الشخصية
١٨٤	المقابلة الأولية
١٨٥	مقابلة التقييم
١٨٨	التخطيط للمقابلة
١٨٩	أسس إدارة المقابلة
١٩٢	أخطاء المقابلة
١٩٤	الاختبارات
١٩٧	الاستفسار من المعرفين
١٩٩	الفحص الطبى
٢٠١	تكامل وسائل الاختبار
٢٠٤	التمييز ضد المرأة فى الاختبار
٢٠٦	أسباب التمييز ضد المرأة فى الاختبار
٢١٠	معالجة التمييز ضد المرأة فى الاختبار
٢١١	التعيين
٢١٢	التمييز ضد الموظفات فى التعيين
٢١٣	متابعة الاختبار والتعيين
٢١٤	حالة عملية: "ليسانس جغرافيا"
٢٢٠	أسئلة للمراجعة
٢٢٣	الفصل الخامس : إدارة معدل دوران العمالة
٢٢٤	مؤشر دوران العمالة
٢٢٥	مؤشر ثبات العمالة
٢٢٦	مؤشر فاقد العمالة

٢٢٧	الآثار السلبية لدوران العمالة
٢٣٠	الآثار الايجابية لدوران العمالة
٢٣٣	ترك العمل الاختياري ٠٠ لماذا ؟
٢٣٤	العوامل المؤثرة في ترك العمل الاختياري
٢٣٥	سبل خفض التترك الاختياري للخدمة
٢٤٠	حالة عملية : "ماكنش العشم"
٢٤٢	أسئلة للمراجعة

٢٤٧	الفصل السادس : التدريب والتطوير
٢٥١	أهمية التدريب والتطوير
٢٥٣	التخطيط للتدريب : منظور استراتيجي
٢٥٥	تصميم استراتيجيية التدريب
٢٥٨	تكيف استراتيجيية التدريب مع دورة حياة المنظمة
٢٦٠	تحليل المتغيرات في بيئة المنظمة
٢٦٢	إطار خطة للتدريب
٢٦٣	تحديد الاحتياجات التدريبية
٢٦٥	ترجمة التحديات لاحتياجات تدريبية
٢٦٦	تصميم الأهداف التدريبية
٢٦٨	تصميم برامج التدريب
٢٦٩	تصميم موازنة التدريب
٢٧٠	تحديد معايير ترشيح المتدربين
٢٧٠	مشكلات تخطيط التدريب بالمنظمات العربية
٢٧٣	التدريب كمنظومة
٢٧٣	مدخلات التدريب
٢٧٩	عملية التدريب
٢٨٣	مخرجات التدريب
٢٨٣	تقييم التدريب
٢٨٦	مشكلات التدريب في المنظمات العربية
٢٨٩	تدريب الموظفين ٠٠ كاف أم غير كاف ؟
٢٩١	حالة عملية : "وجع للدماغ"
٢٩٣	أسئلة للمراجعة

٢٩٧	الفصل السابع : تخطيط وتطوير المسار الوظيفي
٢٩٨	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي: المفهوم والأهمية
٢٩٩	أهمية تخطيط المسار الوظيفي
٣٠٢	أهداف تخطيط المسار الوظيفي
٣٠٤	دور الموظف في تخطيط مساره الوظيفي
٣٠٦	دور المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي
٣٠٩	مراحل المسار الوظيفي
٣١٣	تطبيق نموذج المسار الوظيفي
٣١٤	هيكل معلومات تخطيط المسار الوظيفي
٣١٥	أثار الشراء والدمج والخصخصة على المسار الوظيفي
٣١٧	نقاط هامة في تخطيط المسار الوظيفي
٣٢٢	دليل المديرين لبرنامج تخطيط للمسار الوظيفي
٣٢٣	دليل الخريج أو الموظف لتخطيط مساره الوظيفي
٣٢٥	حالة عملية : برنامج تدريبي عاجل
٣٢٨	أسئلة للمراجعة

٣٣١	الفصل الثامن : تقييم أداء العاملين
٣٣٢	أسس التقييم الفاعل
٣٣٣	أهداف واستخدامات تقييم الأداء
٣٣٤	عناصر نظام تقييم الأداء
٣٤٠	تقييم الأداء كمنظومة
٣٤١	طرق تقييم الأداء
٣٥١	مقابلة التقييم
٣٥٤	أخطاء تقييم الأداء
٣٥٦	مقومات فاعلية تقييم الأداء
٣٥٨	حالة عملية : "حسن وحسنين"
٣٦٠	أسئلة للمراجعة

٣٦٣	الفصل التاسع : مكافأة جهود العاملين
٣٦٤	العدالة في تقرير المكافآت
٣٦٥	تقييم الوظائف وتحديد الأجر

٣٦٦	طرق تقييم الوظائف
٣٧٣	تحديد معدلات الأجور
٣٧٨	معالجة الفرق بين الأجر الحالي والأجر العادل المستحق
٣٨٠	الحوافز المادية
٣٨٨	الحوافز المعنوية
٣٩٥	تلبية اهتمامات الموظفين في بيئة العمل
٤٠١	مقومات فاعلية نظم الحوافز
٤٠١	الرضا والانتاجية
٤٠٦	حالة عملية : "مشروع قطاع خاص"
٤٠٧	أسئلة للمراجعة
٤١١	<b>الفصل العاشر : النقل والترقية</b>
٤١١	<b>النقل</b>
٤١٢	الأهداف التنظيمية للنقل
٤١٣	مشكلات عامة في مجال النقل
٤١٤	مشكلات أنثوية في مجال النقل
٤١٦	<b>الترقية</b>
٤١٧	الأهداف التنظيمية للترقية
٤١٧	الترقية بين الأقدمية والاختيار
٤١٨	مقومات الترقية الفاعلة
٤١٩	مشكلات عامة في الترقية
٤١٩	مشكلات أنثوية في الترقية
٤٢٢	حالة عملية : "تكون في فمك وتغصم لغيرك"
٤٢٥	أسئلة للمراجعة
٤٢٧	<b>المراجع</b>



## الفصل الأول الموارد البشرية فى المنظمة المعاصرة

### ❁ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل، يتوقع أن تكون قد :

- ١ - وقفت على مفهوم المنظمة وبيئتها التى تتأثر بها وتؤثر فيها .
- ٢ - تعرفت على ملامح المنظمة المعاصرة مقارنة بالمنظمة التقليدية .
- ٣ - تفهمت دور إدارة الموارد البشرية فى المنظمة المعاصرة .
- ٤ - أدركت عناصر أهمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة والمستوى القومى .



## الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة

المنظمة هي نظام اجتماعي فني مركب . أما كونها نظام فيعنى أنها - كشركة أو كهيئة أو وحدة حكومية - تضم نظاما فرعيا أصغر (قطاعات و/أو إدارات : الموارد البشرية والتسويق والإنتاج والعمليات والشئون المالية والبحوث والتطوير) تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين . ويقدر فاعلية أداء هذه للنظم الفرعية الأصغر، تكون فاعلية المنظمة أو للنظم الكلى الأشمل الذى يضم هذه النظم . ثم أن هذه المنظمة بدورها هى نظام فرعى من نظام أشمل هو نظام الصناعة التى تنتمى إليها المنظمة، وتحصل المنظمة - كنظام - على مدخلاتها أو مواردها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية والفنية من البيئة المحيطة . ثم أنها تقدم لهذه البيئة مخرجاتها مثل: (١) المنتجات "سلع وخدمات" و (٢) أرباح لحملة الأسهم و(٣) ضرائب ورسوم للخرانة العامة و(٤) فرص عمل للخريجين . أى أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا على بيئته المحيطة يأخذ منها ويعطيها، يتأثر بها ويؤثر فيها .

أما الجانب الإجتماعى فهذا يعنى أنها تضم بشرا يتفاعلون كرؤساء ومرعوسين وزملاء وفقا لمزيج من القيم والاتجاهات الشخصية والتوقعات والدوافع والسلوكيات . ولما الجانب الفنى فيعنى أنها (للمنظمة) تطبق أساليب أداء (تكنولوجيا) معينة، تؤلف بين البشر والتجهيزات فى طرق عمل فنية معتمدة .

ولاشك أن ما تقدمه المنظمة لبيئتها أو لمجتمعها من مخرجات يتأثر لحد كبير بنوعية مواردها البشرية . فكلما تزدت بالعدد الكافى من العاملين ذوى التخصصات والمؤهلات والخصائص الفنية والسلوكية المناسبة، كلما

عظم ما تقدمه لمجتمعها من منتجات جيدة ترضى العملاء بقدر كفاف بما يقلل الواردات ويزيد الصادرات . واستطاعت تحقيق أرباح مجزية تسهم في توسعت نهىء بدورها فرص عمل جديدة ومصدراً لتمويل الخزنة العامة بعوائد (ضرائب ورسوم)، وغير ذلك مما يسهم في تعزيز قدرة الإقتصاد القومى .

### ملامح المنظمة المعاصرة

فى عالم سريع التغير تحولت سمات المنظمة المعاصرة الفاعلة، من منظمة تقليدية ذات هيكل تنظيمى هرمى (متعدد فى مستوياته التنظيمية أو الإدارية إلى منظمة أرشق ذات هيكل تنظيمى مفلطح (محدود فى مستوياته التنظيمية أو الإدارية) وشبكى حيث تتشابه وتتكامل جهود فرق العمل . ومن منظمة تضم إدارات تعمل كجزر منعزلة، إلى منظمة تعمل بروح الفريق فتضم فرق عمل متكاملة فى تخصصاتها، ومحفزة فى أعمالها Cross-Functional Teams و Self-Directed Teams . ومن منظمة تعمل بالتجربة والخطأ إلى منظمة متعلمة تعمل بالتعلم من تجاربها ومن تجارب المنظمات الرائدة . منظمة تقوم على عاملين ومديرين لديهم دوافع ذاتية للتعلم ولإكتساب المعرفة والبناء عليها . ومن منظمة تعتمد مركزية القرار إلى منظمة تعمل باللامركزية، فتفوض وتمكن المديرين والمؤهلين من العاملين كصناع قرارات فى مستوياتهم المختلفة . ومن الإدارة بالأوامر إلى الإدارة بالمشاركة، ومن الإدارة يوماً بيوم للإدارة الإستراتيجية، ومن الإدارة بالتخمينات إلى الإدارة بالمعلومات، ومن الإدارة للكمولة المتوكلية إلى الإدارة بالابتكار .

ولاشك أن هذه التحولات فى طبيعة وتوجهات المنظمات، تقوم على نوعية وخصائص مواردها البشرية . إذ أن موارد بشرية متواضعة للتعليم محدودة التدريب وفقيرة فى إدارتها لا يمكن أن تساعد على تهيئة منظمة فاعلة

قادرة على الإستمرار في بيئة متزايدة التنافس . هذا في قطاع الأعمال . أما في القطاع الحكومي فإن هذه النوعية المتواضحة من الموارد البشرية لا يمكن أن تساعد المنظمة الحكومية على تقديم خدمات جيدة والوفاء بتوقعات المواطنين والمستثمرين المحليين والأجانب وكذا السائحين .

ومن حيث الأهداف العامة أو الاستراتيجية للمنظمات فهي تختلف وفقاً لشكل الملكية . أما منظمات القطاع الخاص، فإن أهم أهدافها هي (١) تعزيز القدرة التنافسية (متضمنة تحسين الجودة وخفض التكلفة والتنافس بالوقت)، و(٢) الإستمرار، و(٣) الربحية ، في بيئة سريعة التغير وحافلة بتحديات ومخاطر في مجال الصناعة أو النشاط مثل المنافسة وظهور منتجات بديلة وضغوط الموردين . هذا فضلاً عن تحديات تفرزها متغيرات سياسية واقتصادية وفنية (تكنولوجية) وتشريعية وثقافية واجتماعية ، وأما منظمات القطاع الحكومي فإن أهم أهدافها هي الوفاء برسالتها في تقديم خدمات جيدة فاعلة تفي بتوقعات المخدمين كملاء (مواطنين ومستثمرين وسائحين) . هذا فضلاً عن ترشيده الإنفاق بما يسهم في خفض عجز الموازنة .

### الموارد البشرية مدخل للميزة التنافسية

الموارد البشرية الفاعلة لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم . وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ، وتزيد فرص الإستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوافر نظم يحسن تصميمها وتطويرها للتعليم والإختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة .

وعلى مستوى المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة . ألا وهو العاملين بها الذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها . وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية

للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والإلتزام، فى بيئة ديناميكية سريعة التغير .

والميزة التنافسية تتمثل فى تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل . فقد تتميز المنظمة بانخفاض تكلفتها عن تكلفة غرمائها . وهذا يساعدها على إنتاج و/أو تسويق منتجات تضارع فى جودتها ما يقدمه منافسوها مع بيعها بسعر تنافسى وتحقيق ربح أعلى . كما قد تحوز المنظمة براءة إختراع أو حق امتياز أو تصنيع أو تكنولوجيا جديدة أفضل، مما يهىء لها تميزاً تنافسياً . كذلك قد تتجح المنظمة فى التمييز Differentiation سواء من حيث تصميمات منتجاتها بما يتناسب وتوقعات تقسيمات متنوعة من العملاء أو من حيث منافذ توزيعها أو أسلوب ومستوى خدمة العملاء . وهو ما يجعل العملاء يدركون ويقرون هذا التميز فيميلون إلى دفع أسعار أعلى أو إلى إنقضاء منتج أو منتجات المنظمة من بين كافة المنتجات المعروضة بالسوق مقابل ما يقدرونه من تميز .

ويمكن النظر لإدارة الموارد البشرية كمجموعة من السياسات والأنشطة المتكاملة والمتداخلة التى يشترك فى تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل ولختصاصيو الموارد البشرية، بحيث يسهم كل منهم بدور فاعل فى نجاح هذه السياسات والأنشطة . وتتمثل أهم هذه السياسات والأنشطة أو لنقل أنها النظم الفرعية ضمن نظام إدارة الموارد البشرية فى (١) تخطيط الموارد البشرية، (٢) الإستقطاب، (٣) الإختيار، (٤) إدارة دوران العمالة، (٥) التدريب والتطوير، (٦) تقييم الأداء، (٧) تخطيط المسار الوظيفى، (٨) الحفز، (٩) النقل والترقية، (١٠) صياغة علاقات طيبة بين الإدارة والعمالين .

### دور إدارة الموارد البشرية

يتمثل دور هذه الإدارة فيما نتوقعه منها المنظمة . في مساعدة المنظمة على بلوغ أهدافها . وذلك بالمبادرة إلى تقديم المشورة والدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية . والهدف الرئيسي هنا هو التأكد من فاعلية توجهات وقرارات الإدارة بشأن العاملين والعلاقات بينها وبينهم . ويشمل هذا الدور أيضا تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم بما يحقق مصالحهم مع مصالح المنظمة في آن واحد ودونما تعارض أو صراع .

من المهم التأكيد على أن دور إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون مبادئا مخططا . إذ يتوقع منها أن تصمم وتطور سبل الإفادة من الفرص التي تظهر بالسوق ، أو تلك التي تخلقها إدارة المنظمة . خذ مثلا ثبوت احتياج السوق لمنتج معين لم ولا يقدمه منافس ، أو نجاح المنظمة في جعل السوق يتقبل ويقتنع بفكرة منتج جديد تماما . في أى من هاتين الحالتين يتطلب استغلال هذه الفرصة بإنتاج المنتج الجديد أو تطويره ، تكبييرا لبعض العناصر البشرية من تخصصات وقدرات معينة . وتهيئة هذه العناصر لأن تسهم بنجاح في اخراج هذا المنتج بشكل ناجح يتقبله السوق . وهذه مهمة رئيسة لا غنى عنها لإدارة الموارد البشرية . كذلك على هذه الإدارة أن تجد حولا لأية مشكلات تواجه المنظمة في مجال الموارد البشرية مثل قصور عددي أو فني في العاملين أو قصور في تحفيزهم ودافعيتهم ببعض القطاعات أو الإدارات .

وعلى ذلك يتعين أن يعمل اختصاصيو الموارد البشرية (المدير ومساعدوه) مع فريق الإدارة العليا على تشكيل وصياغة إستراتيجية المنظمة والتأكد من سلامة تصميم وتنفيذ سياسات الموارد البشرية بما ينسجم مع هذه الإستراتيجية ويسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

## من يدير الموارد البشرية ؟

وقد يثور تساؤل موداه : "من هو المسئول عن إدارة الموارد البشرية فى المنظمة؟" ، والإجابة ببساطة أن هذه مسئولية مشتركة بين كل من :

١ - الإدارة العليا للمنظمة بقيمها ونظرتها للموارد البشرية،

٢ - إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بمسئوليتها عن رسم أو المشاركة فى رسم أهداف وإستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية والتأكد من أن هذه الأهداف والإستراتيجيات دلخلة ضمن توجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث يمكن أن تشير (إدارة الموارد البشرية) على الإدارة العليا بما تراه فى هذا الصدد، كما تتابع وتقيم فاعلية تطبيقها وتطبيق المديرين المعنيين لإستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية ومدى إسهام هذا التطبيق فى بلوغ وتنمية القدرة التنافسية للمنظمة.

٣ - المدبرون أو الرؤساء المباشرين للذين يطبقون سياسات الموارد البشرية ويسهمون فى تدريب وتقييم وحفز مرعوسهم، وعلى ذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية متعدد الجوانب، فهو ليس دوراً تنفيذياً فقط، بل إنه تصميمى وتقييمى وإستثمارى أيضاً، ناهيك عن دورها الخدمى ممثلاً فى خدماتها للإدارات الأخرى فى مجالات مثل وصف وتقييم الوظائف والإستقطب والاختيار.

## إدارة الأفراد أم إدارة الموارد البشرية

تطورت مسميات الإدارة التى تختص بشئون البشر كعاملين فى المنظمة مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة، فمن "إدارة المستخدمين" إلى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة شئون العاملين"، إلى "إدارة شئون الموظفين"، ثم أخيراً إلى "إدارة الموارد البشرية".



ففى المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم، وحتى مع مسمى "إدارة الأفراد" كانت النظرة للفرد العامل على أنه مجرد فرد أو نفس، ولم تختلف النظرة كثيرا مع مسميات تزامنت مع هذه التسمية مثل شؤون العاملين أو شؤون الموظفين، لكن مع مسمى إدارة الموارد البشرية اختلف الأمر، أى اختلفت الفلسفة والنظرة.

فمع السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين ودخول الألفية الثالثة تواضع دور المادة الخام فى تشكيل أو صناعة المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات، وحل محلها المعرفة، لقد تحولت أسس التقدم الإقتصادى من الزراعة إلى الصناعة ثم إلى ما بعد عصر الصناعة أى تكنولوجيا المعلومات وتوظيف المعرفة، فظهرت السلع الذكية مثل الهاتف الذكى والسيارة الذكية والحاسب الذكى والقبلة الذكية وبطاقة الإئتمان الذكية، وهى منتجات يعتمد إنتاجها على ما فى رؤوس البشر من معرفة أكثر بكثير من الاعتماد على المواد الخام، أنظر مثلا إلى الهاتف المحمول Mobile، إن تكلفة خاماته تتكش لنشكل عشر ثمنه تقريبا، معنى هذا أن الفرق بين هذه التكلفة وبين سعر البيع هى القيمة المضافة التى خلقتها عقول البشر كمصممين مبتكرين ومطورين، أنظر إلى الشخصية الشهيرة "بيل جيتس" الذى اشتهر بأنه أغنى رجل فى العالم، من أين جاءت ثروته؟ لقد جاءت من برامج للحاسب، وهى سلعة لا تعتمد على المواد الخام، بل تعتمد على المعرفة الهائلة فى عقول العاملين بشركته "ميكروسوفت"، ويرى "جيتس" أن العامل الأساسى فى نجاح شركته هو خيال وابتكار العاملين بها، هذا هو أبلغ مثال على عصر إقتصاد المعرفة الذى تلا عصر الصناعة، والذى يتطلب استثمرا مكثفا فى البشر، فى تعليمهم وتدريبهم وحفزهم على الابتكار ليصبحوا قادرين على المنافسة فى

عصر قادم ستكون المنافسة فيه بالمعرفة وليس بالمادة الخام أو بمجرد توافر الآلات والتجهيزات.

وهكذا يجب أن تختلف النظرة للعاملين من مجرد أفراد أو أنفار إلى رأس مال عقلي، أي أن لهم عقولا قادرة على التعلم والنمو والإسهام المؤثر فى تعزيز أداء وموارد المنظمة، وهم بهذا للوصف الذى لا مبالغة فيه، يعدون أعلى موارد المنظمة، فمنهم المصممون والمديرون والمنفذون، والمديرون الفاعلون يحسنون تحليل المتغيرات البيئية وإستشعار الفرص والتهديدات القادمة وتحديد نقاط القوة والضعف بالمنظمة، ومن ثم يستطيعون تصميم أهداف سليمة وإستراتيجيات فاعلة ويصنعون قراراتهم على هديها وأنسجاما وتكاملا معها، ومع المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية أصبح مديرو إدارات الموارد البشرية شركاء فى التخطيط الإستراتيجى على مستوى المنظمة، وهو دور كان غائبا مع المفهوم والأداء التقليديين "إدارة الأفراد"، أما المنفذون فهم الذين - يقيمهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم والتزاماتهم ومقترحاتهم ومبتكراتهم (عقولهم المفكرة المبدعة) - ينفذون الإستراتيجيات ويتعاونون على تحقيق الأهداف، وهكذا يسهمون فى بناء ميزة وقدرة تنافسية للمنظمة فى بيئة حادة التنافس لا يفوز ولا يبقى فيها إلا الشركات المبتكرة المطورة.

من هنا وتوازيا مع نظرة الإدارة للعليا للعاملين كـ رأس مال عقلى، ومورد أو أصل يفوق فى قيمته الأصول الأخرى مثل الأرض والمباني والآلات والخامات والأموال، ظهر مسمى إدارة الموارد البشرية، لينسجم مع هذه النظرة، صحيح أن هناك بعض تشابهات أساسية بين مفهومى إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، مثل الإهتمام باختيار وتعيين وتدريب وحفز العاملين، لكن هناك عناصر أساسية مميزة لمدخل إدارة الموارد البشرية، هي:

(١) البعد الإستراتيجي للمورد البشري، (٢) البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين، (٣) الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء، (٤) الإستثمار في رأس المال البشري، (٥) توحيد مصالح وتوجهات الإدارة والعاملين. وهذا ما دعا إلى تزايد إستخدام تعبير "إدارة الموارد البشرية" في منظمات الأعمال بشكل خاص كبديل لإدارة الأفراد باعتباره منسجما مع واقع الأداء التنظيمي المعاصر.

### أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين. فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة. إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بفترض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (مدريين ومرعوسين) فتشجعهم وتدفعهم للإجتهد والإبتكار وتهىء مناخا ينمى ذلك وينشطه.

#### ١ - الأهمية على مستوى المنظمة

مهما إهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافا طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق، وتشير بعض خبرات الكاتب لشركات تزودت بالآلات تلقائية الأداء أى كاملة الأوتوماتية لكنها لم تقوى على استغلالها لعدم قدرة العاملين على استيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة، فعلى سبيل المثال إشترت إحدى شركات الغزل والنسيج الكبرى أنوالا تلقائية الأداء مبرمجة بالحاسب كلفتها ملايين كثيرة لكن أمية الحاسب لدى بعض العمال وتواضع قدرات التشغيل والصيانة لدى البعض الآخر حال دون استخدام هذه التجهيزات فكان مصيرها المخازن بدلا من عناصر الإنتاج. وفي حالات أخرى حددت شركات أهدافا طموحة لتحسين

المركز المالى وزيادة الحصة السوقية لكننا فشلنا فى تحقيق هذه الأهداف عاملاً بعد عام، وتمثلت أهم الأسباب فى مسببات دلخية هى تواضع قدرات المديرين وتضخم أعداد العاملين وإنخفاض قدرات ودافعية العاملين وغياب روح الفريق.

وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت، تتناقص قيمة موارد مادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية، بالإستهلاك والتقدم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها ولنتاجيتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهى تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه.

من ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة، فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشئون المالية والبحوث والتطوير، كل باحتياجاته من الأعداد والتخصصات المتناسبة مع طابع أو خصائص الأعمال المؤداة ومع أعباء العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ (أى فى التوقيتات المناسبة).

ويؤدى أى قصور فى تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو فى الإختيار والتعيين أو التدريب أو الحفز لتعويق أعمال الإدارات الأخرى سائلة الذكر العملية لإدارة الموارد البشرية، أى التى تتلقى خدماتها تلك وتستفيد منها. كما يؤدى لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة. بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية فى دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة.

## ٢ - الأهمية على المستوى القومى

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية فى منظماتنا، على المستوى القومى فى المحاور الرئيسة التالية :

## ١ / ٢ الموارد البشرية أساس الإستقلال والنفوذ الإقتصادي

تغيرت أسس الصراع الدولي في عالم اليوم واختلفت أنواع التهديدات التي تمارسها دولة أو دول ضد أخرى . فبعد أن كان فرض النفوذ يتم من خلال القوة العسكرية أساسا، تغير الأمر ليصبح النفوذ أو الغزو الإقتصادي هو الأكثر تأثيرا والأوسع إستخداما . انظر - على سبيل المثال - لإلغاء الولايات المتحدة الأمريكية لتمويل المد للعالي بمصر عام ١٩٥٦ . ولنظر أيضا لاسعى اليابان لإستعادة جزر هوكايدو وكورييل المتنازع عليها مع روسيا بالضغط الإقتصادي لتحجيم أو إلغاء مساعدات لقتصادية يابانية لروسيا . وإلى مواجهة اليابان للتهديدات العسكرية الكورية الشمالية (١٩٩٩ - ٢٠٠٠) بالتهديد بإيقاف أو إلغاء المساعدات الغذائية لكوريا الشمالية، أو بوضع قيود على عمل البنوك الكورية الشمالية للعديدة (أكثر من عشرين بنكا) للعاملة في السوق اليابانية، وهي من أكبر أسواق المال الآسيوية .

إن النفوذ الإقتصادي يجئ عبر قوة إقتصادية تقوم ليس فقط على موارد طبيعية بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الإقتصادي . وهذا ما توافر مثلا للدول الصناعية الكبرى السبع (G7) وهي اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وكندا وبريطانيا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا، ولدول أخرى تتنامى قوتها الإقتصادية مثل الصين وسنغافورة . والقاسم المشترك الذي يجمع هذه الدول هو ثروة بشرية . بشر توافرت لهم عقول مفكرة مبدعة، وقدرت فنية مناسبة وعالية، وسمات سلوكية إيجابية مثل المبادأة والإستزام والولاء وإيمان العمل والتجويد في الأداء والإخلاص وروح الفريق . كل ذلك تحت مظلة إدارة كفؤة وفاعلة في الشركات على اختلاف أنشطتها وأحجامها وكذا في المنظمات الحكومية التي تصنع البرامج

والسياسات الداعمة لأنشطة هذه الشركات، وتقديم الخدمات الحكومية التي تسهم في تعزيز فاعلية إدارتها.

## ٢ / ٢ الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية

تسعى الشركات الكبيرة والنشطة عبر العالم لزيادة قدراتها التنافسية من خلال الجودة الأعلى والإنتاج الأسرع والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى، ويقوم هذا كله على عقول مديريين عصريين أكفاء وعاملين مدربين مبدئين يعملون بروح الفريق ضمن فرق عمل محفزة ومتكاملة، وفي سعى كل دول العالم قاطبة لجذب الإستثمارات، عدل كثير من هذه الدول تشريعات الإستثمار لتشجيع المستثمرين على القدوم بأموالهم من خلال حوافز هيأت لجذب الإستثمارات المحلية الأجنبية، ومن خلال العديد من سبل الإصلاح المالي والإقتصادي.

لذلك تزايد دخول الشركات متعددة الجنسية للأسواق العالمية كمنتجة ومسوقة مما أوجد نوعا جديدا من المنافسة، وقدرا متزايدا منها، وهذا بدوره يفرز آثارا متعددة، يتعين أن يدركها مديرونا، وأهمها :

أ - أن فروع هذه الشركات في بلدنا ستجمع بشرا عاملين من جنسيات وثقافات متعددة، وهذا يحتم أن يكون لدينا مديرون وعاملون قادرين على التعامل بفاعلية مع هذا التنوع في العمالة، وعلى الأسهم الفاعل ضمن فرق عمل متعددة الجنسية ستتشكل ضمن عمليات هذه الشركات، وحتى ضمن المشروعات والشركات المشتركة التي تقام وستقام في بلدنا بالإشتراك مع المستثمرين الأجانب.

ب - إن المنافسة التي تخلقها الشركات الكبيرة متعددة الجنسية صاحبة القدرات المالية والفنية والتسويقية الضخمة تحتم أن يصمم مديروننا

بدائل لمواجهتها. فإما التعاون مع هذه الشركات في صيغ للمشاركة أو تحديد نقاط القدرة التنافسية وتعزيزها وتطويرها في المنافسة، أو بيع شركاتهم لهذه الشركات، أو الانسحاب من النشاط الحالي والدخول لنشاط آخر. في حالة الأخذ ببديل التنافس يتطلب الأمر تصميم إستراتيجيات وتكتيكات للمنافسة. وهذه بدورها تحتاج لموارد بشرية فاعلة. لمديرين لديهم مهارات الإدارة الإستراتيجية من حيث الرؤية المستقبلية والمبادأة والمخاطرة والخيال وتصميم أهداف وخطط إستراتيجية وصنع القرارات الإستراتيجية. كما يتطلب الأمر عاملين أكفاء على مستوى عال من القدرة - كل في مستواه وتخصصه - مبدئين مبتكرين، مستفيدين مما يهيئه قادتهم من فرص المشاركة في الإدارة وتقديم الإقتراحات والأفكار المبتكرة. أما إن قررت الإدارة إعادة هيكلة الشركة أو إعادة هيكلة العمالة أو بيع الشركة للمنافس الأجنبي أو الانسحاب من النشاط الحالي إلى نشاط آخر، أو الاندماج في شركة أخرى، فإن كل من هذه البدائل سترتب مواقف تحتاج إلى قرارات إستراتيجية بشأن لوضائع العاملين وفقا للبدل المختار.

### ٢/٣ العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة

أصبح تقدم وتفوق الدول رهنا بحسن تكوينها لنخيرتها العقالية والإفادة منها. أي من عقول المبدعين فكريا وعلميا. وإن لم تفعل أو لم يتوافر لها ذلك، تصبح أسيرة الاعتماد على العقول المبدعة للآخرين. وقد تضمنت الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة G.A.T.T إتفاقية حماية الملكية الفكرية والفنية TRIPS والتي ضمت بدورها معايير عالمية متشددة لحماية هذه الملكية، فحظرت تقليد أي سلعة أو عملية إنتاجية أو نسخ برنامج للحاسب أو كتاب، وعموما كافة ما تخرجه العقول وتحميه براءات الاختراع أو حقوق

الملكية الفكرية . وهكذا ظهر قيد جديد على سعى الدول النامية لنقل التكنولوجيا والإفادة من براءات الاختراع ، وبراءة الاختراع هي شهادة تمنحها الجهة المعنية بالدولة لصاحب الابتكار الجديد ، تتيح له دون غيره حق إستغلال اختراعه صناعيا وتجاريا داخل الدولة على مدى فترة محددة ، وامتدت فترة الحماية المقررة لبراءات الاختراع والتصميمات الصناعية والعلامات التجارية والمعرفة الفنية والعمليات الإنتاجية في هذه الإتفاقية ليس فقط للمنتجات الصناعية بل للزراعية والكيميائية والصيدلانية ، حيث تمتد الحماية إلى عشرين عاما ، وحقوق الطبع التي وصلت مدة حمايتها إلى خمسين عاما . ونصت إتفاقية حماية الملكية الفنية والفكرية على أن تتعهد الدول الموقعة على إتفاقية الجات (أى الأعضاء فى المنظمة العالمية للتجارة) بحماية هذه الحقوق - من تعدى مواطنيها - من خلال تشريعاتها المحلية .

ويعنى ذلك ببساطة انه سيستحيل على المستثمر فى بلدنا أن يخطط - كما فعل اليابانيون من قبل - للحصول على التكنولوجيا اللازمة بتقليد براءات الاختراع وتطويرها (الهندسة العكسية) . وسترتفع قيمة فاتورة شراء التكنولوجيا المستوردة فى أى من مجالات الإنتاج الصناعى أو الزراعى وغيرها ، وذلك طالما تأكد حق صاحب التكنولوجيا الأصلية فى حماية ما ابتكره . فمثلا كيف ستؤثر الجات على صناعة الدواء عندنا؟ إن الأدوية المتداولة حاليا بالأسواق العالمية وعندنا هي ملكية عامة ، بعد أن حصلت شركاتنا على حقوق إنتاجها من الشركات العالمية المبتكرة . لكن - بقوة الإتفاقية - سيكون أى دواء جديد تقدمه هذه الشركات العالمية محميا لمدة عشرين سنة . وعلى شركاتنا إما أن تشتري تكنولوجيا إنتاجه بالسعر الذى ستحدده الشركة الأجنبية المنتجة ، وسيكون مرتفعا بالطبع ، أو لا تشتري حق الإنتاج ونستورد الدواء من الخارج وبأسعار مرتفعة أيضا .



ما هو المخرج؟ لابد من إستنهاض تكنولوجيا وطني تتكامل فيه جهود الحكومة ومراكز البحث العلمي مع الشركات يؤدي لتطوير تكنولوجيا محلية وطنية في مجالات الأداء المختلفة ويفنينا عن التبعية للتكنولوجية، ويوفر مواردنا المالية من أن تستغرف في إستجالب تكنولوجيا جاهزة يعيها أنها (١) غالية أو باهظة و(٢) لا تتناسب وطبيعة عوامل الإنتاج البشرية والمادية المتاحة و(٣) متقادمة نسبياً، إذ أن بعض بائعي التكنولوجيا لا يقدمون الأحدث والأكفا بل يقدمون أجيالاً أقدم وأقل فاعلية مما يستخدمون.

وحتى يتحقق ذلك نحتاج إلى (١) جهاز حكومي فاعل في مجال البحث العلمي سواء كان وزارة أو مجلس أعلى و(٢) تمويل كاف لبرامج البحث والتطوير تهيه الدولة مع رجال الأعمال أو من نسبة في الألف من أرباح الشركات، (٣) تكامل أدوار الجامعات ومراكز البحث العلمي مع إدارات وبرامج البحوث والتطوير في منظماتنا، (٤) تكثف وتكامل جهود الشركات العاملة في نفس النشاط لتعزيز وتطوير برامجها المشتركة للبحث والتطوير و(٥) إهتمام الإدارة في منظماتنا ببرامج البحث والتطوير وجعلها على أولوية أجندة الإدارة العليا وتمويلها بالمخصصات المالية والمادية البشرية الكافية. ويقترن بذلك نشر وتعميق ثقافة وسلوكيات البحث والتطوير بين العاملين وحفزهم على الإسهام الفاعل في هذه البرامج من خلال برامج تلقى وفحص الإقتراحات.

إن العقول المبدعة هي أساس نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة فمع تنوع أشكال المنافسة وتزايد حدتها في السوق العالمية أصبح السبق في الإختراع والإبتكار (أو الإبداع عموماً) من أساسيات ومقومات نجاح وإستمرار الشركات. ويعد ذلك من ضرورات لبقاء والإستمرار لشركاتنا في منافستها مع الشركات العالمية الكبرى لاسيما للشركات متعددة الجنسيات. إلا أن

امتلاك مقومات الاختراع والابتكار يتطلب توافر عقول بشرية مؤهلة . يتطلب تدبير وصيانة رأس المال العقلى أو الفكرى واستثماره فى جهود الاختراع والابتكار . وذلك جنبا إلى جنب مع تخصيص إعمادات لبرامج البحوث والتطوير . هذه البرامج التى يعتبرها الكثير من مديرينا - للأسف - كماليات بدلا من اعتبارها أهم ضرورات ومقومات للقدرة التنافسية .

### ٢ / ٤ العقول المبدئة تعظم القيمة المضافة

تقوم الاقتصاديات القوية للدول المتقدمة على إسهامات شركاتها الكبيرة الناجحة فى الناتج القومى . على ما توظفه من موارد بشرية كفوة وما تنتجه وتسوقه محليا وخارجيا بنجاح . إلا أن هذه الشركات لم تقم وتتمو إلا على عقول وأكتاف فئة من الملاك المديرين المتميزين . وهو ما يطلق عليه Entrepreneur أى رجل الأعمال المخطط صاحب الرؤية المستقبلية، المبادئ، المقدر للمخاطرة الكامنة فى المشروع الذى يود إقامته والمتحمل لهذه المخاطرة . حتى إذا أقام مشروعه تراه مديرا ناجحا لمنظمته فى نشاطها أو أنشطتها مطورا ومحدثا لها ومتوسعا فى نشاطها أو أنشطتها وساعيا لتهيئة وتعزيز قدرتها التنافسية . مدير لا يتعامل فقط مع ودخل سوقه المحلية بل يدرس المتغيرات والأسواق العالمية وينتقى سوقا أو أسواقا مستهدفة، فيخطط بنجاح للتعامل معها . تراه أيضا قادرا على إكتشاف الفرص السوقية بل وخلقها . والصيغة الغالبة للفرصة السوقية هى أن تكتشف أن السوق يحتاج لمنتج معين، بينما لا يوجد من يقدمه، أو أن هذا المنتج متاح لكن ليس بالخصائص التى يحتاجها أو يتوقعها السوق أو العملاء . تجد هذا المدير المتميز برؤيته وقدرته وقدرات معاونيه الابتكارية قادرا على تصميم وتطوير المنتج الذى يحتاجه السوق، أو يهىء للناس لتقبل منتج جديد تقدمه منظمته .

ومن أمثلة رجال الأعمال المديرين الناجحين العرب (١) محمد طلعت حرب (١٨٦٧ - ١٩٤١) رائد الاقتصاد الوطنى المصرى الذى أنشأ بنك مصر ثم عديدا من الشركات الأخرى منها مطبعة مصر وشركة مصر لحلج الأقطان وشركة مصر للنقل والملاحة وشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى وشركة مصر لنسيج الحرير وشركة مصر للكتان وشركة مصر لمصايد الأسماك وشركة بيع المصنوعات المصرية ثم شركة مصر للطيران (فى عام ١٩٣٢)، ومحمد سيد ياسين رائد صناعة الزجاج فى مصر والزامل والراجحى وقرآز فى المملكة العربية السعودية والغريـر والفهيـم والفطيم وجمعة الماجد فى الإمارات العربية المتحدة والخرافى والفانم فى الكويت والفردان فى قطر وكافو فى البحرين وفورد منشئ ومدير شركة فورد الأمريكية للسيارات وبيل جيتس صاحب ومدير شركة "ميكروسوفت" الأمريكية لبرامج الحاسب.

وهذه الفئة من الملاك المديرين المبادئين للفاعلين بما توافر لها من سمات شخصية فريدة، تكاد تمثل أهم أسس التطور الإقتصادى، وسبيلنا إلى تكوينها يمر بعدد من السبل وأهمها للبرامج التعليمية الموضوعية التى تتفهم متغيرات ومتطلبات العصر الجديد، البرامج التى لا تقوم على إعتـمـاد التلقين والحفظ كسبيل للتعلم، بل على التفكير والتحليل والإستنتاج، تقوم على تشجيع التفكير الإبتكارى وتقدير ودراسة وتحمل المخاطرة، برامج تقوم على تأهيل وتقديم الخريج القادر على التفكير فى اختيار ودراسة الجدىوى وإنشاء وإدارة مشروعات صغيرة ناجح، وعلى إستيعاب وتطبيق وتطوير أساليب ونظم الإدارة الحديثة، أو إن كان سيعمل موظفا أو عاملا فى منظمة ماء، فلا يكون مجرد كاتب أو عاملا سلبيا، بل مؤهل نوعيا ومهاريا ليكون مؤديا عصريا مفكرا مبتكرا، ومساهما مع غيره فى زيادة القيمة المضافة (Value Added).

والقيمة المضافة هي القيمة التي تضيفها عملية الإنتاج إلى قيمة عناصر الإنتاج (رأس المال + الأرض + العمل أى أداء العاملين + الإدارة) . ويعد المورد البشرى أهم هذه العناصر . إذ يضم (١) المخطط أو الراس المدبر والعقل المفكر لمزج عناصر الإنتاج والمخاطر الذي يتحمل نتيجة قراره بإنشاء المشروع وقراراته الخاصة بإدارته Entrepreneur و(٢) باقى المديرين والعاملين المؤهلين معها المحفرين والمتوجهين للإختراع والإبتكار لإنتاج منتجات مبتكرة تزيد معها وبسببها القيمة المضافة .

فبدلاً من كون معظم صادراتنا مواد خام وسمك زراعية تنخفض فيها القيمة المضافة التي تولدها عملية الإنتاج، يتحول الأمر إلى إنتاج وتصدير منتجات ترتفع قيمتها المضافة، مثل السلع الإلكترونية (الحاسبات وبرامجها والهواتف المحمولة والأجهزة الإلكترونية المتطورة عموماً) والسيارات المتطورة وهو ما يسمى بالسلع الذكية . هذا فضلاً عن خدمات مثل النقل والسياحة والاستشارات .

إن المشكلة التي يعاني منها جانب كبير من منظماتنا هي الإنخفاض النسبى فى إنتاجية أو ناتج العمل، فمن يتسلم خامة قيمتها جنيهاً يمكن أن يخرج منها إنتاجاً قيمته جنيهاً أو أربعة أو عشرة أو مائة وفقاً لمهاراته ولنظام الإدارة الذى يعمل فى ظله . فى الدول النامية تقل هذه النسبة فالخامه التى قيمتها جنيهاً مثلاً قد تضيف إليها عملية الإنتاج خمس وعشرون قرشاً وهى نسبة ضئيلة، لذلك يكون أجر العامل بسيطاً والفائض الذى يمكن إستخدامه فى تحديث وسائل الإنتاج قليلاً والضرائب المدفوعة للدولة محدودة .

خذ مثلاً طن الحديد الخام يؤخذ من المناجم أو يشتري فى حدود ٤٠٠ جنيه، وعندما يحول إلى حديد تسليح تصل قيمته إلى ١٠٠٠ جنيه .

وبهذا يكون قد أمكن تحقيق قيمة مضافة هي ٦٠٠ جنيه يمكن استخدامها فى تغطية أجور ووقود واسترداد رأس المال المستثمر، وسداد ضرائب للخرانة العامة. ولو أمكن تحويل الحديد إلى صلب تصل قيمة الناتج إلى ٣٠٠٠ جنيه. ولو تحول إلى آلات ستتضاعف القيمة فتبدأ من ٢٠٠٠٠ وبتزايد وفقا لنوع الآلة. الفرق بين من يستطيع تغطية التكلفة وتحويل الخامة إلى منتج بمستوى (ممتاز) أو (جيد) أو (سئ) هو نوعية البشر ومدى إعدادهم وتأهيلهم.

#### ٢/ ٥ الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات

تعد زيادة الصادرات ولحدا من أهم مداخل تعزيز وتنمية الاقتصاد المصرى. حيث سيتحسن الميزان التجارى وتتاح موارد أكثر من العملات الصعبة مع فرص للتوسع فى شركائنا نهىء بدورها فرصا لتوظيف مزيد من الخريجين. لكن زيادة الصادرات فى أسواق عالمية تتزايد فيها حدة المنافسة لن يتاح إلا من خلال عقول مبدعة تطور المنتجات وتحسن الجودة وتقلل التكلفة فتنهى لمنتجاتنا أسعارا وميزات تنافسية.

تعد السوق الأوروبية من الأسواق القريبة لمصر. لذلك كانت السوق المصرية الكبيرة والأسواق العربية ولا زالت وستظل هدفا للمنتجين والمستهلكين الأوروبيين. وكان آخر مسعى للأوروبيين مع نهاية القرن العشرين وبدايات الحادى والعشرين هو إتفاقيات المشاركة الأوروبية العربية، التى تضمنت إتفاقية المشاركة المصرية - الأوروبية. وفى هذه الإتفاقية سعت الحكومة المصرية معززة بأراء وطموحات المنتجين والمستهلكين المصريين لإتاحة فرص نفاذ منتجاتنا الصناعية والزراعية إلى السوق الأوروبية. وهى سوق كبيرة حجمها ٩٥٠ مليون مستهلك تقريبا. لكن هذا النفاذ يتطلب - بالدرجة الأولى - أن

نتج منتجات تتميز بمستوى الجودة المطلوب في هذا السوق وبالأسعار التنافسية. ولن يتسنى ذلك إلا من خلال موارد بشرية كفؤة وفاعلة تدار إدارة كفؤة وفاعلة.

وتعد السوق العربية والأفريقية من الأسواق القريبة والكبيرة أيضا. وقد كان إنضمام مصر لمنظمة الكوميسا التي تضم ٢٠ دولة بتعداد يقرب من ٣٠٠ مليون نسمة إنجازا سياسيا وإقتصاديا طيبا. لكن الاستفادة من إمكانيات التصدير لهذه السوق الواعدة الواسعة مستغل رهنا بتوافر موارد وكفاءات بشرية تستطيع أن تدرس هذه الأسواق وتحدد رغبات وأذواق وتوقعات العملاء وترجمها إلى تصميمها مناسبة بجودة مناسبة وأسعار تنافسية. فضلا عن تحديد وتطوير أنسب إستراتيجيات التسويق لهذه الأسواق. كما أن الجهود السياسية في إبرام الإتفاقيات التجارية مع الدول التي تشكل الأسواق العربية والأفريقية والأوروبية وغيرها لن تؤتي ثمارها في زيادة الصادرات إلا إن توفرت عقول بشرية متمكنة في الإدارة والتسويق والإنتاج والإدارة المالية والبحوث والتطوير، وفي إدارة فاعلة للموارد البشرية.

## ٦ / ٢ الموارد البشرية تكمل الثروة القومية

تتعدد عناصر ومصادر ثروة مصر التي تؤهلها لإحتلال مركز إقتصادي وسياسي متميز إقليميا وعالميا، مثل : نهر النيل كمصدر للري وكشريان ملاحى داخلى وأراض خصبة مع تزايد ملحوظ للمساحة المنزرعة في مناطق متعددة على الخريطة المصرية، وقناة السويس كشريان بحرى عالمى حيوى وسواحل طويلة على البحرين الأبيض والأحمر تهىء ثروات بحرية سمكية ومعندية لها شأنها ومركز متميز لطرق الملاحة العالمية وموقع جغرافى متميز

يتوسط أوروبا وآسيا وأفريقيا ويضم قناة السويس، شريان الملاحة العالمي، ومناخ معتدل معظم فصول السنة، وأكثر من ثلث كنوز العالم الأثرية، وسوق كبيرة (٦٥ مليون نسمة) ذات طلب قوى نشط، وبنية أساسية عصرية ومكتملة وإقتصاد متنوع الأسس والمصادر (موارد الصناعة والزراعة والسياحة وقناة السويس والبترول) وإستقرار سياسى، وقوة بشرية كبيرة.

وهى موارد هائلة قد لا تتوافر لدول متقدمة وقوية إقتصاديا كالإيابان وسنغافورة على سبيل المثال. وهى دول وإن إفتقرت لهذه الموارد، فقد تميزت بموارد بشرية مؤهلة وقادرة على الإبتكار والتطوير.

وقد أسهمت موارد الثروة المصرية فى جعل مصر دولة محورية فى منطقة الشرق الأوسط تؤثر فى هذا الإقليم وكذا فى مجريات السياسة والإقتصاد العالميين، فضلا عن تأثيرها أيضا. وقد أكد ذلك العديد من المؤرخين والباحثين والمعاهد الإستراتيجية العالمية. ولم يؤكد على ذلك فقط العالم الجغرافى المصرى الفذ "جمال حمدان" فى موسوعته الشهيرة "عقريّة مصر"، بل أن الكاتب الأمريكى "بول كنيدي" فى كتابه "صعود وسقوط القوى الكبرى" إعتبر مصر واحدة من تسع دول محورية فى العالم، لما تتميز به من موقع جغرافى سياسى "جيوبوليتيكى" مؤثر وتعداد سكانى كبير وموارد إقتصادية متعددة.

لكن كل مقومات الثروة هذه ينقصها موارد بشرية مؤهلة بالقدرات المتنوعة اللازمة لسد احتياجات وتوقعات المستثمرين فى مجالات النشاط الإقتصادى المختلفة للصناعية والزراعية والخدمية والتعدينية وغيرها. فإذا ما توافرت وطورت هذه الموارد ستتاح فرص أوسع وأرحب لتعزيز الإقتصاد وتحقيق أفضل إستغلال ممكن لمنظومة الموارد الهائلة التى تشكل الثروة المصرية.

## ٧ / ٢ إستقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمى

يعتمد التفوق العلمى والاقتصادى والتأثير السياسى لأى دولة على مدى تنمية واستغلال عقولها المفكرة المبدعة والحفاظ عليها من أن تستقطب لخدم وتفيد غيرها .

وتنافس الدول المتقدمة على جذب الكفاءات البشرية الراقية والمتميزة من بعضها، وكذلك - وبشكل أخص - من الدول النامية، أنظر إلى تنافس الحلفاء المنتصرين بعد الحرب العالمية الثانية على استقطاب العلماء الألمان فى عديد من الصناعات لاسيما الصناعات الحربية . وإلى سعى عديد من الدول لإستقطاب خبراء روس بعد تفكك الإتحاد السوفيتى وتدهور أحواله الإقتصادية بما فى ذلك أحوال العلماء . ولنظر أيضا إلى الكفاءات المصرية والعربية المهجرة طوعا أو التى إستملت للعمل فى الدول المتقدمة، حتى أنك لتجد الأسماء المصرية كرؤساء أقسام علمية وعمداء فى عديد من الجامعات ومراكز البحث العلمى الأمريكية والأوروبية . هذا فضلا عن نبغوا فى تخصصات علمية ومهن عديدة يقدمون خلاصة علمهم بالخارج مثل العالم الدكتور أحمد زويل والعالم الدكتور فاروق الباز والطبيب الحاذق الدكتور مجدى يعقوب . هذه مجرد أمثلة محدودة من بحر زاخر من الكفاءات المصرية بالخارج .

إننا نكاد نكون إزاء ظاهرة استنزاف العقول المبدعة، لكننا لا نغنى أنفسنا من ذلك . فنحن نحتاج لإدارة فاعلة فى منظماتنا تهىء مناخا جانبا ومحفزا للعمل . إدارة تميز بين العاملين بقدر ما يتميز به كل منهم من قدرات ودوافع وحماس وعطاء . إدارة تعتمد العطاء والإبتكار كأسس رئيسية للمفاضلة بين العاملين . إدارة تتفق بسخاء على للبحوث والتطوير وتهىء مناخا بحثيا مشجعا، سواء كان ذلك فى الجامعات ومراكز البحوث أو فى المنظمات



الصناعية والزراعية، إدارة تسعى للتكامل بين الجامعات ومراكز البحوث وبين منظمات الأعمال في جهد مشترك، إدارة تهىء عوامل جذب العقول المبدعة أكثر من عوامل الطرد، فإذا توفرت عوامل الجذب من تحفيز وتهينة لبيئة عمل مناسبة ماديا ومعنويا، نما الولاء والانتماء وتزايدت وتأكدت عوامل الجذب.

## ٢/ ٨ الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومى<sup>(١)</sup>

يقصد بالأمن القومى قدرة الدولة على تأمين حاجاتها من الموارد وإدارتها بفاعلية فى خطط وبرامج للتنمية تؤمن بدورها درجة مناسبة من الاكتفاء الذاتى واستقلالية صنع القرار السياسى وضمان السيادة على الأرض وما عليها من موارد، والقدرة على مجابهة ومعالجة التهديدات المحلية والخارجية المباشرة وغير المباشرة التى تفرزها المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية.

فإذا أسفرت الإدارة الفاعلة لبرامج التنمية الاقتصادية، تحت مظلة إدارة كفوة وفاعلة عن قدر كاف من الإنتاج الصناعى والزراعى والخدمى ومعدل جيد ومتزايد للدخل القومى، وأسفرت الإدارة الفاعلة لبرامج التنمية الإجتماعية عن مستوى تعليمى وصحى جيد، ولبرامج للتنمية الثقافية عن هيكل منسجم للقيم والاتجاهات والسلوكيات الإيجابية البناءة للناس كعاملين ومديرين ورجال أعمال وعملاء وموردين، الخ. وأسفرت إدارة برامج تنمية البحث العلمى عن مواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة وإفراز تكنولوجيا محلية، فإن محصلة ذلك كله تتضمن قدرة إقتصادية وعسكرية تحمى وتؤمن القيم الوطنية العليا والأرض وما عليها، وتهىء الأمن العسكرى كأحد روافد الأمن القومى وركائزه، كما تهىء بالتبعية قدرة سياسية فاعلة تمثل رافدا آخر للأمن القومى.

(١) من مقال للكتاب بحريبة الأهرام، عدد ١١/٢/١٩٩٧، ص ١٠.

وهكذا يمكن مجابهة المخاطر والتهديدات المحلية والإقليمية والعالمية وتوحيها أو تحييدها، ونخص بالذكر ما تفرزه المتغيرات الإقليمية والعالمية من محاولات للهيمنة واحتكار التحرك السياسى إقليميا وعالميا، ومحاولات تشويه القيم الأساسية للمجتمع، والإتجاه نحو التكتلات والتحالفات الإقليمية العسكرية والإقتصادية السياسية. وهكذا يتضح أن للأمن القومى ركائز متعددة إقتصادية وثقافية وإجتماعية وعلمية وعسكرية وسياسية،

وهنا يثور التساؤل وما موقع الإدارة من خريطة الأمن القومى؟ والإجابة ببساطة هى أن الإدارة الفاعلة فى القطاع الحكومى وقطاع الأعمال (مثل المصانع والمزارع والورش ومنظمات الخدمات) تسهم فى تهيئة وتنمية قلعة إنتاجية قوية تعزز القدرة أو الركيزة الإقتصادية للأمن القومى، فالقدرة الإقتصادية تقوم على الموارد، وعلى رأس هذه الموارد يجىء البشر ليس عددا فحسب بل قدرات (مهارات ومعارف) وقيما واتجاهات وسلوكيات، من هؤلاء البشر يأتى المديرون ومساعدوهم والعاملون فى باقى المستويات. وتشارك القيادة السياسية مع قطاع الأعمال الخاص فى أن كلا منهما يختار ويعين أطقم المديرين، وهنا تجىء أهمية الإختيار الفاعل للقيادات الإدارية وما يليها من إدارة فعاليات التنمية.

أما فى القطاع الحكومى فبقدر ما تكون القدرات الإدارية فى وحدات الجهاز الحكومى، تكون درجة التوفيق فى تهيئة مناخ استثمارى جاذب للإستثمارات ومتم لها. وفى تهيئة منظومة خدمات فاعلة، مثل خدمات الثقافة والإعلام والصحة والتعليم والأمن ولتى تساعد على تنشئة جيل ولجيل تعى متطلبات العصر وتقدر على مواجهة تحدياته.

وأما فى القطاع الخاص أو قطاع الأعمال فمطلوب أن يحسن المديرون استغلال مناخ الإستثمار الذى يتزايد تحسنه فى مصر والبناء عليه، فهذا سبيل

هام للنجاح فى تنفيذ خطط التنمية التى يتزايد إسهام القطاع الخاص فيها، وهذا بدوره سبيل مهم لزيادة الإنتاج وجودته فى السلع والخدمات وخفض تكلفته مما يهئ ( ١ ) درجة وافية من تأمين الحاجات القومية فى شتى المجالات لاسيما فى الأمن الغذائى، فمن لا يملك رغبته لا يملك قراره و ( ٢ ) درجة أقل من التأثير بالضغط السياسية الخارجية و ( ٣ ) درجة أعلى من الميزة والقدرة التنافسية للمنظمات والمنتجات المصرية فى الأسواق العالمية، فتزيد الصادرات وتقل الواردات وتتعزيز القدرة والمناعة الاقتصادية فى بيئة عالمية تتزايد حدة المنافسة بها، وعندما تتعزز القدرة الاقتصادية فإنها تكون الركيزة المهمة من ركائز الأمن القومى كما أسلفنا، فالقدرة الاقتصادية هى أداة فاعلة للتأثير والردع أيضا فى مواجهة تهديدات إقليمية.

### ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل مفهوم المنظمة المعاصرة كنظام اجتماعى فنى مركب والفرق بينها وبين المنظمة التقليدية وكيف أن هذا الفرق يتضمن أيضا فارقا فى خصائص الموارد البشرية اللازمة، وعرضنا لدور إدارة الموارد البشرية فى المنظمة المعاصرة، وكيف أنه دور مبادئ مخطط، فهذه الإدارة مسئولة عن تهيئة سبل الإفادة من الفرص الموقية للمنظمة من خلال تدبير وتنمية الموارد البشرية القادرة على ذلك، كما يشترك مدير الموارد البشرية ومساعدوه فى تصميم إستراتيجية المنظمة والإستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية، مع التأكد من سلامة التنفيذ بما يسهم فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ثم عرضنا للأهمية البالغة للموارد البشرية على مستوى المنظمة ولأهمية العلاقة التكاملية بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وناقشنا

أهميتها على المستوى القومي أيضا . فهي (١) أساس للاستقلال الاقتصادي (٢) وأداة تنافسية عالمية و(٣) مساعدة على خفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة، و(٤) على تعظيم القيمة المضافة و(٥) على زيادة الصادرات و(٦) مكمل أساسى للثروة القومية و(٧) هى أساس لتعزيز الأمن القومى .

### أسئلة للمراجعة

- ١ - أذكر أربعة من الفروق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المعاصرة .
- ٢ - ماهى أبعاد دور إدارة الموارد البشرية فى المنظمة المعاصرة؟
- ٣ - هل تتكامل أهمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة مع أهميتها على المستوى القومى، وكيف ؟
- ٤ - كيف ترى دور إدارة الموارد البشرية فى توليد وتنمية تكنولوجيا محلية متطورة؟
- ٥ - ماهى أهم الخصائص المميزة للإدارة المعاصرة للمنظمات، وكيف تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية؟
- ٦ - ما رأيك فى مدى اختلاف مسمى وفلسفة كل من :  
"إدارة للموارد البشرية" و "إدارة الأفراد"
- ٧ - لماذا يجب أن تضم إدارة الموارد البشرية اختصاصيين ومستشارين وليس مجرد كتبة؟

## الفصل الثاني الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

### ❁ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل يتوقع أن تكون قد :

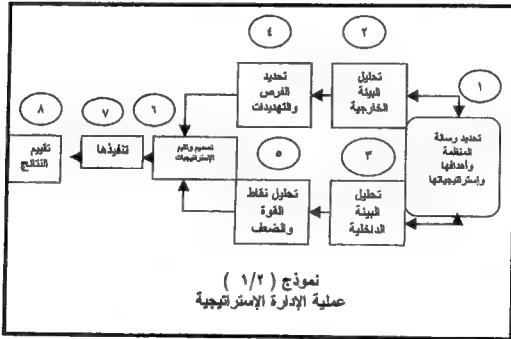
- ١ - أدركت مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- ٢ - وقفت على موقع استراتيجية الموارد البشرية ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- ٣ - تعرفت على أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة في صياغة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية.
- ٤ - تفهمت دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستراتيجية العامة للمنظمة في استراتيجيات مراحل دورة حياتها (النمو والاستقرار والانكماش).



## الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية تحديد رسالة أو غاية المنظمة وأهدافها وتحديد إستراتيجياتها كسبيل للبلوغ الأهداف فى بيئة متغيرة، مع تنفيذ هذه الإستراتيجيات وتقييم مدى التقدم ونتائج التنفيذ.

وتتضمن هذه العملية تحليل البيئة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات، مع تحليل البيئة الداخلية أى موارد المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف.



وعلى ضوء ذلك يجرى تصميم إستراتيجيات وظائف المنظمة للتسويق والإنتاج والموارد البشرية والإدارة المالية والبحوث والتطوير، ثم تطبيق أو تنفيذ هذه الإستراتيجيات وتقييم النتائج.

### الإدارة الاستراتيجية

تتطلب الإدارة الإستراتيجية مديرين يتسمون بالمبادأة والخيال والرؤية المستقبلية، والقدرة على تحليل المتغيرات البيئية واكتشاف الفرص السوقية أو خلقها، واستشراف المتغيرات المستقبلية. مديرون يتحلون بأفكار وتوجهات التغيير الإستراتيجي، فيضعون تساؤلات أساسية يجيبون عليها. أين نحن الآن؟ وأين نود أن نكون بعد خمس سنوات؟ وما هي الإستراتيجيات التي نصممها ونسير عليها لنصل لحيث نود أن نكون؟. المديرون الإستراتيجيون لديهم إذن قدرة على تخیل وتصميم سيناريوهات مستقبلية وتقييمها واختيار أنسبها. لديهم قدرة على إدارة عملية التغيير تحت مظلة من القيادة الإستراتيجية المسلحة بقيم وثقافة تنظيمية فاعلة.

والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالمنظمة، على كافة المستويات التنظيمية، وتتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية - تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمنظمة - لتهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها. إنها تعبير عن الإتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية (طويلة الأجل) من خلال مواردها البشرية، التي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

تغطي إستراتيجية الموارد البشرية - أيضا - مجالات عديدة مثل ثقافة المنظمة وتدريب الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والعلاقات معها، وإدارة التغيير، وإشغال المنافسة الإيجابية على مستوى فرق العمل، مستوى العاملين كالأفراد، ومقابلة الموارد البشرية المتاحة كما ونوعا بالاحتياجات المستقبلية لأنشطة المنظمة. ويشكل عام فهي - إستراتيجية الموارد البشرية - ستؤثر في كل ما يتعلق بالموارد البشرية، ويؤثر أو يتأثر بالخطط الإستراتيجية (طويلة الأجل) للمنظمة، وصولا إلى دعم الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.



وتهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتحديد توجهات وخطط المنظمة للاستفادة من مواردها البشرية في تحقيق أهدافها ، أنها إدارة تتوجه باحتياجات وتوقعات السوق (العملاء) سعياً لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة .

لذا يتعين أن يتبنى المديرون تفكيراً استراتيجياً فسي إدارة الناس ، وأن يتولى مديرو الموارد البشرية بدورهم التأكد من إرباط جهود إداراتهم بالأهداف العامة للمنظمة . فإذا اتخذت منظمة قراراً إستراتيجياً بالتوسع أو بإدخال تكنولوجيا جديدة أو خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو خفض العمالة والمستويات الإدارية، فإن على إدارة الموارد البشرية أن تدعم هذا القرار الإستراتيجي بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة . فتتميز على منافسيها بميزة أو أكثر . إن الفارق الحقيقي بين الربحين والخاسرين في القرن الواحد والعشرين ستركز في مدى الإهتمام بالبشر .

فمن جانب الدول يمثل هذا الإهتمام في تهيئة أفضل سياسات التعليم والرعاية الصحية والاجتماعية . ومن جانب الشركات، يتمثل في تهيئة سبل التدريب والتطوير والتصميم السليم للأعمال والتقييم الفاعل لسلاسل الحفز السليم وتهيئة مناخ عمل جيد لعقول مفكرة مبدعة وليس لأنفار أو أعداد من الناس .

### التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ومواردها البشرية

يقوم التخطيط الإستراتيجي على نظام للمعلومات وصنع القرارات (الإستراتيجية) على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية ، وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة . والهدف - ببساطة - هو استكشاف الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف ، وخلق الفرص السوقية وتوظيف نقاط قوة المنظمة - وأولها الموارد البشرية في اكتشاف أو

خلق ، واقتناص هذه الفرص والبناء عليها . وذلك بتقديم أو تطوير منتج أو أكثر بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء فى عالم سريع التغير .

والتخطيط الإستراتيجى هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو استراتيجيات عامة تغطى دورة حياة المنظمة فى ثلاث مراحل رئيسية هى (١) النمو و(٢) الإستقرار و(٣) الإنكماش . كما تغطى أيضاً وظائف المنظمة وهى (١) إدارة التسويق و(٢) الإدارة المالية و(٣) إدارة الموارد البشرية و(٤) إدارة الإنتاج والعمليات و(٥) إدارة للبحوث والتطوير .

### الأهداف والاهتمامات

تتضمن منظومة الإدارة الإستراتيجية أهدافاً واهتمامات بشأن الموارد البشرية نعرضها كما يلى :

### الأهداف

يتبلور الهدف الرئيسى لإدارة الموارد البشرية فى التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح أو بلوغ أهدافها، من خلال العاملين . ويتفرع عن هذا الهدف، أهداف فرعية أهمها :

- ١ - تقديم مجموعة من الخدمات التى تدعم تحقيق أهداف المنظمة .
- ٢ - تمكين المنظمة من جذب ولختيار والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة على مستوى عال من القدرة والإلتزام والدافعية .
- ٣ - تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفاعل بتقديم فرص التعلم والتطوير المستمر .
- ٤ - تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة .
- ٥ - تهيئة مناخ مشجع لتكوين وإدارة فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية .

٦ - مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في إستمرارها<sup>(١)</sup> (الملاك والحكومة والعاملون والإدارة والموردون، والعملاء، وباقي الأطراف المجتمعية ذات العلاقة).

٧ - التأكد من أن البشر كعاملين يتلقون الإهتمام والتقييم والحفز المناسب.

٨ - إدارة قوة عمل متنوعة (السن/ الجنس/ الجنسية/ العرق) مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية والجماعية وما تفرزه من إختلاف في توقعات وتطلعات العاملين وفي الحاجات المطلوب إشباعها والحوافز المستخدمة وأنماط الأداء وأساليب القيادة.

٩ - تبني مدخل أخلاقي في إدارة للعاملين يقوم على العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية.

١٠ - كفاءة وتحسين الصحة العقلية والجسمية للعاملين، ضمن مبدأ صيانة العاملين.

### الإهتمامات

يرى عديد من الكتاب في إستراتيجية الأعمال مثل Porter، (١٩٨٥)، و Parhalad و Hamel (١٩٩٠) أن الميزة التنافسية للمنظمة تتحقق من خلال العاملين بها، وأن الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو في جودة طاقم العاملين بالمنظمة ومدى دافعيتهم والتزامهم بإسهام فاعل في نجاح المنظمة، بعبارة أخرى "الفرق في الناس".

(١) أصحاب المصلحة Shareholders هم الأفراد أو الجماعات التي تتأثر بأنجازات المنظمة أو تستطيع التأثير

## الإهتمام بالناس

والإهتمام بالناس كعاملين، يعنى جذب واختيار واستبقاء ودفع العناصر المناسبة من العاملين وتهيئة ثقافة تنظيمية ثرية ضمن مناخ تنظيمى موات (\*) أو مناسب ويقوم المندخل الإستراتيجى لإدارة الموارد البشرية على إدراك أن القدرة الإستراتيجية للمنظمة تقوم - ضمن ما تقوم - على قدرة العاملين، وهذا يعنى الإهتمام بتطوير رأس المال العلقى أو الفكرى، وإدارة المعرفة.

لكن الإهتمام لا يجب أن ينصب فقط على حاجة المنظمة للعاملين، بل أيضا على حاجات العاملين أنفسهم، ويتضمن ذلك مدخلا أخلاقيا يقوم على أربعة أسس هى:

- أ - إحترام العاملين، وتقبل آرائهم .
- ب - الإحترام المتبادل وخلق مناخ من المصلحة المشتركة وتلطيف أو حل الصراعات الناشئة عن قصور الإتصالات التنظيمية .
- ج - العدالة، فى كافة مجالات التعامل مع العاملين .
- د - الشفافية ، بتوضيح أهداف وتوجهات ونوايا الإدارة ومدلول الخطط والقرارات والإجراءات .

## الإهتمام بالأداء (العمل)

للتأكد من أن الناس يبذلون جهودهم فى أداء مثمر، وأنهم فعلا يصنعون الفرق بين هذا الأداء والأداء الضعيف، يجب أن يهتم اختصاصيو الموارد

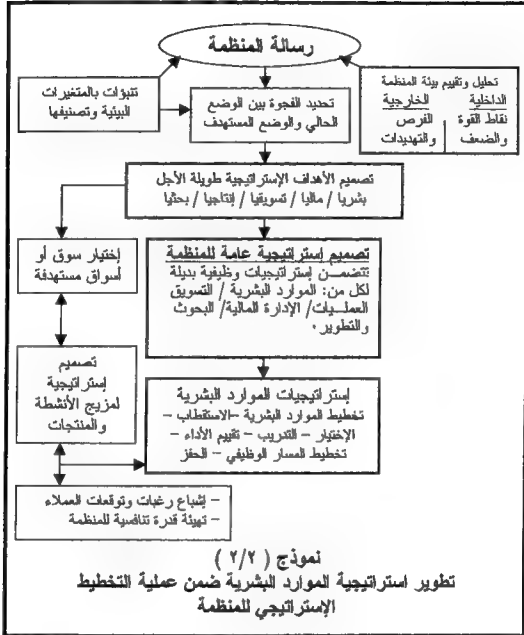
(\*) **الثقافة التنظيمية** أو ثقافة المنظمة هى مجموعة القيم والمعتقدات التى يتشارك بها أعضاء المنظمة وتبناها الإدارة العليا فيهم من خلال شعارات ورموز وإحتفالات وسلوكيات القوة، ومن ثم فهى (الثقافة التنظيمية) تؤثر على إدراك العاملين لمواقف العمل وتؤثر على طرق تفكيرهم وسلوكياتهم.

**والمناخ التنظيمى** هو مجموعة الخصائص أو الصفات التى تميز منظمة عن غيرها ويبتأثر بعدة متغيرات مثل القيم الإدارية ونمط القيادة والهيكل التنظيمى وخصائص هيكل العمالة وحجم المنظمة والعلاقات بين الإدارة والعاملين وتأثيرها على دافعية العاملين.

البشرية (المدير ومساعدوه ومرعوسوه) باشتراك الأفراد و فرق العمل فى تحسين الأداء التنظيمى أو أداء المنظمة . وهذا يعنى للتأكد من توافر المهارات المناسبة وأنه يجرى تطويرها باستمرار . أى تكوين وتعزيز واستخدام القدرات البشرية اللازمة . وأن يكون هذا هو الشغل الشاغل للمديرين كل فى موقعه .

#### عملية التخطيط الإستراتيجى

ويوضح النموذج التالى عملية التخطيط الإستراتيجى على مستوى المنظمة شاملة الإستراتيجيات الوظيفية أى المرتبطة بوظائف المنظمة الخمس مألفة الذكر ، متضمنة استراتيجيات الموارد البشرية .



تبدأ هذه العملية بتحديد رسالة المنظمة التى تمثل غايتها أو غرضها الأساسى . أى مجال نشاطها ( ما ستقدمه من منتجات ) والأسواق التى ستخدمها و فلسفة أداء هذا النشاط . وقد تتضمن الرسالة للترامات الإدارة تجاه عملائها (مستوى عال من الجودة والخدمة) وملاكها (مستوى للأرباح يتناسب مع التوقعات) والعاملين بها (مستوى طيب من الأجور والخدمات) .

وتترجم رسالة المنظمة إلى أهداف عامة طويلة الأجل (أى أهداف استراتيجية) . أهداف فى مجال الموارد البشرية وأخرى فى التسويق والإنتاج والإدارة المالية والبحوث والتطوير . وهذه الأهداف بدورها لا تكون حبرا على ورق . وحتى يمكن بلوغها يتعين أن تصمم وتنفذ استراتيجيات وظيفية (على مستوى وظائف المنظمة) خاصة بكل هدف بحيث تكون جودة تصميمها وتنفيذها مؤدية لبلوغ هذا الهدف . أى أن الأهداف العامة للمنظمة تحتاج الى استراتيجيات وظيفية . وتقع استراتيجية الموارد البشرية ضمن هيكل هذه الإستراتيجيات . وتشمل استراتيجية الموارد البشرية بدائل فرعية فى مجالات تخطيط الموارد البشرية ، والاستقطاب ، والاختيار ، والتدريب ، والتطوير ، وتقييم الأداء والحفز ، وإعادة هيكلة العمالة . وحيث يتعين للتصميم السليم لكل من هذه الإستراتيجيات والتنفيذ الموضوعى لها بما يؤدى إلى بلوغ أهداف إدارة الموارد البشرية ويسهم فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية (طويلة المدى) للمنظمة . وتصمم استراتيجيات الموارد البشرية وتطور لتتجه هذه الموارد لأداء فاعل فى مجالات نشاط المنظمة ، لتقديم منتجات تشبع رغبات وتوقعات العملاء وتهىء قدرة تنافسية للمنظمة .

#### استراتيجيات دورة حياة المنظمة

من ناحية أخرى هناك استراتيجيات دورة حياة المنظمة أى المراحل التى تمر بها (١) النمو و(٢) الإستقرار و(٣) الإنكماش . وتضم كل مجموعة من

هذه الاستراتيجيات الثلاث استراتيجيات بديلة تقيمها الإدارة وتختار من بينها على ضوء تقييمها لنقاط قوتها وضعفها والفرص والتهديدات فى البيئة الخارجية. وفى كل من هذه الاستراتيجيات العامة (Grand Strategy) هناك دور تلعبه إدارة الموارد البشرية. ويبدو الدور الخاص بتخطيط الموارد البشرية، دورا هاما فى كل من هذه المراحل.

وفىما يلى عرض لهذه الاستراتيجيات ودور إدارة الموارد البشرية فى كل منها:

#### ١ - استراتيجيات النمو

استراتيجيات النمو هى تلك الاستراتيجيات البديلة التى تختار الإدارة إحداها (أو بعضها) عندما تكون فى بداية دورة حياتها أو تكون فى مرحلة تتميز بارتفاع الربحية وزيادة للفوائض المالية، وعموما تكون المفاضلة والاختيار على ضوء تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وما يعد استراتيجية مناسبة فى فترة معينة قد لا يكون كذلك فى فترة لاحقة، طالما نعيش منظمتنا بيئة سريعة التغير. وهذا عرض موجز لأهم استراتيجيات النمو:

١/ ١ النمو الذاتى أى توسعات وإضافات دورية فى أصول المنظمة اعتمادا على الموارد الذاتية للمنظمة أصلا.

٢/ ١ التوسع المرحلى فى شكل إضافات جديدة مرحلية لأصول المنظمة.

٣/ ١ الشراء أو الدمج لشركات أخرى تعمل فى نفس النشاط أو فى نشاط أو أنشطة أخرى.

٤/ ١ التكامل الرأسى بإضافة مرحلة (أو مراحل) سابقة أو لاحقة أو كليهما على النشاط الحالى للمنظمة. مثلا شركة للنسيج تتشبع أو تشتري



مصنعاً للغزل كمدخل أو خامة تستخدم في صناعة الغزل أو القماش . (مرحلة سابقة) أو تنشئ أو تشتري مصنعاً للملابس الجاهزة تستخدم في صنعها ما أنتجته من قماش (مرحلة لاحقة) .

١/ ٥ التكامل الأفقى أو التتويج بهدف توظيف موارد مالية متاحة أو فائضة . وذلك بإضافة أنشطة أو منتجات جديدة تجمع بينها - لحد ما - علاقة إنتاجية أى باستخدام تجهيزات أو خامات مشتركة و/أو علاقة تسويقية أى تسوق من نفس منافذ التوزيع ونفس مجموعات العملاء .

١/ ٦ تكوين مشروع مشترك بالدخول مع شريك أو أكثر حيث يقدم كل شريك حصته نقداً أو عيناً لإنشاء شركة جديدة . وحيث يمكن أن تفيد المنظمة مما يتوافر لدى الشريك من موارد تفقر هى إليها سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية .

تختار الإدارة - وفقاً لظروفها أو فى سعيها لخلق أو اقتناص فرصة سوقية - إحدى أو بعض هذه الاستراتيجيات . وتحتاج استراتيجية أو استراتيجيات التوسع المختارة إلى نشاط مكثف لإدارة الموارد البشرية . فهذه الإدارة مطالبة بتخطيط للموارد البشرية يأخذ باعتباره الوظائف الجديدة التى تتطلب للتوسعات أو الأنشطة الجديدة إضافتها أو استحداثها ، وتحليل ووصف هذه الوظائف ، وتحديد متطلبات شغلها ، وتحديد أنسب مصادر وسبل استقطاب العناصر المناسبة ، ورسم سياسات اختيار أنسب المتقدمين . أضف إلى ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الحاليين والجدد لتطوير قدراتهم وسلوكياتهم نحو أداء يحقق أهداف التوسعات . ناهيك عن تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين على ضوء الهيكل الأكثر إتساعاً للوظائف وتحديد سياسات وسبل ونماذج تقييم الأداء إلتفاقاً مع الوظائف الجديدة المميزة التى تم إضافتها .

إن النمو فى أصول وحجم المنظمة يتطلب بدوره تغييراً موكباً فى أهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

## ٢ - إستراتيجيات الإستقرار

إستراتيجيات الإستقرار هى تلك التى تختار الإدارة إحداها أو بعضها عندما تنتهى مرحلة النمو أو تحتاج المنظمة للحفاظ على إستمراريتها فى السوق دون إستهداف نمو. وتتطلب المحافظة على إستمرارية المنظمة معالجة مآخذ يحدث من تقلبات فى معدلات الطلب وفى الحصة السوقية للمنظمة وممن ثم فى ربحيتها وتتوسع إستراتيجيات الاستقرار فتشمل :

٢ / ١ إستراتيجية التنويع، بهدف تقليل أثار إنخفاض الطلب على منتج حالى أو أكثر، وذلك بإضافة أنشطة أو منتجات يعوض عائداتها إنخفاض عائد أو عوائد منتجات إنخفض الطلب عليها.

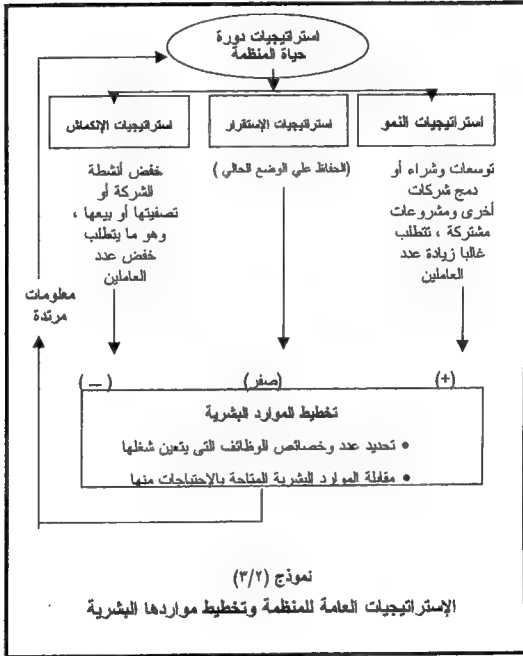
٢ / ٢ إستراتيجية التركيز، وذلك بسحب موارد رئيسة من نشاط أو أكثر أو منتج أو أكثر وتوجيهها لآخر واعد. وقد يكون ذلك بشكل مؤقت أو دائم.

٢ / ٣ إستراتيجية التمركز، وذلك بالإبقاء على الأنشطة والمنتجات الحالية كما هى لكن مع تركيزها فى إطار جغرافى أكثر تحديداً بتقليل عدد المصانع أو منافذ البيع الفرعية لتوفير تكلفة تلك الأنشطة أو للمنتجات أو الفروع الأقل إنتاجية.

٢ / ٤ إستراتيجية الإنعاش، وذلك لمعالجة تقلبات حادة فى حجم عمليات المنظمة أو إنخفاض مستمر فى الحصة السوقية والإيرادات والربحية. ويكون ذلك من خلال حزمة متكاملة من التوجهات الإستراتيجية والتشغيلية. أما التوجهات الاستراتيجية فتشمل تعديل رسالة المنظمة ومزيج أنشطتها ومنتجاتها وأهدافها وإستراتيجياتها، أو إعادة توزيع الموارد المتاحة ومنها الموارد البشرية على الأنشطة والمنتجات وإعادة التكريب والتكريب التحويلي.

فضلاً عن سعى لطلب قروض أو إعادة جدولة ديون و/أو طلب دعم سياسى .  
وأما التوجهات التشغيلية فتشمل السعى لزيادة الإيرادات وخفض التكاليف  
وخفض الأصول الثابتة لخفض تكلفتها .

وتتطلب استراتيجيات الإستقرار جهداً مؤثراً من إدارة الموارد البشرية .  
إذ أن إعادة توزيع الموارد البشرية بين أنشطة ومنتجات المنظمة تتطلب  
تطويراً فى تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفى، وتدريباً تحويلياً  
لتأهيل العمالة التى ستنتقل لأنشطة ووظائف جديدة . وقد يتطلب الأمر - فى  
حالة التوجه لخفض مؤثر فى التكاليف خفضاً فى تكلفة العمالة بخفض أو  
تجميد الأجور بشكل دائم أو مؤقت لحين تحسن أحوال المنظمة، وقد يعتبر ذلك  
قرضاً من العاملين للمنظمة . كذلك قد يتطلب الأمر خفض أو إلغاء ساعات  
العمل الإضافية وخفض أيام وساعات العمل . وهذا قد يتطلب بدوره زيادة فى  
حزمة أو مزيج الحوافز المعنوية والخدمات التى يمكن تقديمها أو تعزيزها  
دون تكلفة مالية مؤثرة . كما قد يتطلب الأمر إلغاء عقود العمل المؤقتة  
وتخطيطاً لبرنامج للتقاعد المبكر .



### ٣ - استراتيجيات الإنكماش

وهي تلك الاستراتيجيات التي تختار الإدارة إحداها عندما تفضل استراتيجيات الاستقرار في معالجة ظروف الركود أو الفشل المالي والحفاظ على استقرار حجم نشاط المنظمة وحصتها السوقية أو إيراداتها وربحياتها، وتشمل استراتيجيات الإنكماش :

١/٣ إستراتيجية الإنقباض، حيث تستمر المنظمة في ممارسة نفس نشاطها وتقديم نفس منتجاتها لكن مع تخفيض حجم الإنتاج، وذلك بخفض أو التخلص من موارد غير إقتصادية أو غير منتجة مثل موارد بشرية أو تجهيزات أو إستثمارات،

٢/٣ إستراتيجية الخلع، حيث تحذف المنظمة أحد أنشطتها نهائياً وبالتالي تتخلص من أصوله وموارده غير الاقتصادية أو غير المنتجة، وقد تعيد إستثمار هذه الأصول أو الموارد في نشاط آخر أكثر فاعلية ونمواً،

٣/٣ إستراتيجية التصفية، حيث تتجه الإدارة لتصفية موارد المنظمة تدريجياً للحصول على أكبر عائد صافى منها، على مدى فترة التصفية.

٤/٣ إستراتيجية البيع، حيث تتجه الإدارة لبيع أصول المنظمة وإنهاء أنشطتها كوحدة تشغيلية متكاملة في صفقة واحدة شاملة.

ويختلف دور ومهام إدارة الموارد البشرية في مرحلة الإنكماش، حيث ستتغير أهداف وتوجهات تخطيط الموارد البشرية عندما يتطلب الأمر إعادة هيكلة العمالة وخفض حجمها، وخفض أو إيقاف أنشطة الإستقطاب، والتدريب وخفض أو تجميد الأجور، وخفض المنفق على خدمات العاملين كتوجهات غير مباشرة لخفض العمالة. وتهيئة برنامج وحوافز للتقاعد المبكر وإنهاء عقود العمل المؤقتة، والإنهاء الإجباري لخدمة العاملين الذين لم تتجح التوجهات غير المباشرة في قيامهم بترك العمل بالمنظمة إختيارياً. لكن هذا قد يرتب

تكلفة إضافية كتعويضات أو مكافآت نهاية خدمة على ضوء تشريعات العمل والنظم النقابية القائمة. ومن ناحية أخرى قد يقبل المشتري الإبقاء على العمالة الموجودة أو بعضها إذا ما أوضح تقييم الموارد البشرية للمنظمة المراجعة توافر كفاءات يمكن الإعتماد عليها.

#### الاستراتيجيات البديلة للموارد البشرية

تصمم الإدارة العليا للمنظمة بمشاركة مدير الموارد البشرية استراتيجيات وظيفية بديلة للموارد البشرية ثم يجرى تقييم هذه البدائل لإختيار أنسبها، وذلك بما ينسجم مع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها العامة. وفيما يلي أمثلة لما تتضمنه استراتيجيات الموارد البشرية والبدائل في كل منها:

## جدول (١/٢)

## استراتيجيات بديلة في إدارة الموارد البشرية

المجال	أمثلة لبدائل
الاختيار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مصادر الاختيار : من داخل المنظمة أم من خارجها .</li> <li>- معايير الاختيار: المؤهل أم الخبرة أم كلاهما . الكفاءة أم الواسطة .</li> <li>- أساليب وأدوات الاختيار: للمقابلة للشخصية أم الاختبارات أم كلاهما .</li> </ul>
التدريب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دخلى أم خارجى .</li> <li>- لتتمية القدرات أم لتنشيط المعلومات أم لتغيير الاتجاهات وتطوير السلوكيات .</li> <li>- أثناء الأداء أو بقرغ .</li> <li>- إلزامى أم اختياري .</li> </ul>
الأجور	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كوالر متعددة أم كالر موحد .</li> <li>- ثابتة أم متغيرة .</li> <li>- على أساس حجم العمل والإنجاز أو على أساس زمنى .</li> </ul>
تقييم الأداء	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجالات التقييم : السلوك أم القدرات أم الأداء أم النتائج أم الكل .</li> <li>توقيت التقييم : دورى أم عرضى أم كلاهما .</li> <li>القائم بالتقييم : الموظف نفسه - الزملاء - الرؤساء .</li> <li>طريقة التقييم: تقارير دورية أم مقابلات أم لجان .</li> </ul>
الترقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بالأقدمية أم بالكفاءة .</li> </ul>

## بيئة المنظمة

تنقسم بيئة المنظمة إلى قسمين رئيسيين . البيئة الداخلية والبيئة الخارجية .

## عناصر البيئة الداخلية

تضم هذه البيئة كل ما هو داخل أسوار أو مبنى المنظمة، البشر مديرون ومرعوسون وعلاقاتهم التبادلية، ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم، وكذا النظم والسياسات الإدارية والتجهيزات المستخدمة (مدى كفايتها وكفاءتها وفاعليتها) والموارد البشرية والفنية والسوقية (المسعة والفروع ٠٠٠ الخ) والمالية والمعلوماتية، ومستوى التكنولوجيا، وتصميم أو طبيعة العمل والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والوضوء والنظافة، وكذا الظروف المعنوية أى كل ما يؤثر فى معنويات وإنتاجية الإدارات والعاملين رؤساء ومرعوسين، ويفيد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة فى تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة، نقاط القوة التى يمكن تعزيزها والبناء عليها ونقاط الضعف التى يتعين معالجتها.

أما المجالات التى يمكن أن تجسد نقاط قوة أو ضعف المنظمة، فهى نظمها الفرعية، مثل نظم التسويق والإنتاج والموارد البشرية والشئون المالية والبحوث والتطوير، والمعلومات، ويشمل ذلك هيكل مواردها سلفة الذكر. إن أيًا من هذه المجالات قد يكون موضعاً لنقاط قوة أو ضعف، فمثلاً قد تكون نقاط قوة منظمة ما فى نظام التسويق، فسترى مواردها التسويقية وافرة فاعلة مثل عدد الفروع وحسن توزيعها جغرافياً وفاعلية تجهيزاتها والشهرة وكفاءات بشرية متميزة (مدير التسويق ومساعدوه واختصاصيو الترويج والتسعر والبيع) وتجد نقاط قوتها أيضاً فى مواردها المالية، لكن نقطة ضعفها فى النظام الإنتاجى بتقادم التكنولوجيا المستخدمة، ويتكامل تحليل البيئة الداخلية للمنظمة مع تحليل بيئتها الخارجية، فإذا توافرت نقاط قوة يتعين توظيفها فى اقتناص ما يكشفه تحليل البيئة الخارجية من فرص سوقية، كذلك يجب تحديد نقاط للضعف كأساس للتخطيط لمعالجتها.



وأما التقسيم الثاني فهو البيئة الخارجية للمنظمة، وهذا ما سنركز عليه في هذا الصدد لأثره المباشر على استراتيجية المنظمة. وفيقد تحليل البيئة الخارجية للمنظمة في تحديد الفرص والتحديات (أو للتهديدات) التي تفرزها هذه البيئة. الفرص التي يتعين إفتتاصها والتحديات أو للتهديدات التي يتعين تشخيصها والتخطيط لتفاديها أو تحييدها، أو التعامل للفاعل معها إن كانت واقعة لا محالة.

والواقع أن المنظمات تعمل اليوم في بيئة ديناميكية سريعة ومتسارعة للتغير، فما كان يحدث في الماضي من تطورات في مئات السنين يحدث الآن في أسابيع وشهور، فبين عصر الفحم وعصر الكهرباء، ثم عصر الذرة مئات السنين، أما الآن فما بين عصر الحاسبات وعصر الفضاء وعصر الهندسة الوراثية سنوات تعد على أصابع اليد، وحتى في أي من تلك المجالات الثلاث الأخيرة فإن الإختراعات والإبتكارات تتوالى على مدى ساعات أو حتى دقائق. أيضا على الساحة العالمية الاقتصادية السياسية فإن ما حدث من تطورات في العشر سنوات الأخيرة يفوق في نطاقه وأثره ما حدث في معظم القرن العشرين، إذن فنحن نعيش عالما سريع للتغير، وربما وجدت أنك عندما توشك على الإنتهاء من تصميم أهدافك، فإن بعضها يكون قد تقدم.

لقد تضاعلت مساحة الثوابت في هذه البيئة فطغت عليها المتغيرات. متغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وفنية (تكنولوجية) وتشريعية ومالية تتسارع وتتصاكب لتعزز فرصاً<sup>(١)</sup> وتحديات، فرص لا ينجح في

(١) يمكن تصنيف الفرص إلى نوعين. أما الأول فهو الفرصة السوقية، وتمثل في إكتشاف إحتياج السوق أو العملاء لمنتج معين لا يقدمه أحد من المنافسين أو يقدمه لكن بما لا يتوافق وحاجات أو توقعات العملاء. وهذا يتعين استغلال هذه الفرصة وتقديم هذا المنتج. وأما الثاني فهو فرص أخرى متنوعة كان يصدر تشريع أو قرار وزاري يقيد إستيراد منتج منافس بشكل مؤقت، وهنا تستفيد المنظمة للصناعة، أو يلقى قيودا على إستيراد منتج معين مما يفيد المنظمة أو المنظمات التي تستورده لتبيعه في السوق المحلية، أو قد تأخذ الفرصة شكل خروج منافس قوي من السوق، أو إغفاض مرتقب في سعر مادة خام رئيسية.

استغلالها والإفادة منها إلا للمنظمات التي أوتيت موارد بشرية متمكنة .  
 أي مديرين أكفاء يحسنون قراءة المتغيرات البيئية واستشراف واكتشاف بل  
 وخلق الفرص السوقية ثم إستغلالها . ومع هؤلاء المديرين مساعدين  
 ومرعوسين قلدرين (عارفين وماهرين) ومدفوعين لأداء جاد مثمر ينجح في  
 تحقيق ما رسمه المديرون من أهداف . هذا هو طراز المنظمات الفاعلة التي  
 تتجح في إكتشاف وخلق الفرص، وتحديد التحديات أو التهديدات أو تحويلها  
 لفرص .

### عناصر البيئة الخارجية للمنظمة

يتضمن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة عنصران أساسيان . أما الأول فهو  
 التحليل على مستوى الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة . وأما الثاني فهو  
 تحليل المتغيرات البيئية المحيطة .

### التحليل على مستوى الصناعة

يشير تعبير "الصناعة" في هذا الصدد إلى كل المنظمات التي تعمل في  
 مجال النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة التي تخطط لنفسها إستراتيجيا . فمثلا،  
 ينتمي الفندق إلى صناعة السياحة، والبنك إلى الصناعة المصرفية، وتنتمي  
 شركة الغزل والنسيج إلى صناعة الغزل والنسيج .

وفي هذا الصدد يتناول للتحليل النقاط التالية :

- أ - ما هو عدد المنظمات المنافسة التي تنتمي لنفس الصناعة؟
- ب - كم منها يسوق منتجات محلية وكم يسوق منتجات مستوردة؟
- ج - هل ينتجون ويسوقون أم يسوقون فقط؟

د - ماهى المزايا التنافسية التى تتمتع بها بعض المنظمات ضمن نطاق هذه الصناعة ؟

هـ- ما هو ترتيبنا بين هذه للمنظمات؟

و - هل يدخل منافسون جدد، وما هو معدل التزايد فى هذا الصدد؟

ز - هل هناك عقبات تحول دون دخول منافسين جدد، وما درجة حدتها؟

ح - من هم الموردون الذين يعتمد عليهم فى نطاق هذه الصناعة، وما هى خصائصهم ، ونقاط إرتكازهم (المنتج / السعر / الترويج / منافذ للتوزيع / الخدمات ٠٠٠) .

ط - ماهى نقاط قوتنا للتفاوضية إزاءهم ؟

ويعد تحليل المنافسة مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والقيود . يمكن أن تسفر هذه العملية عن تحديد المنافسين الضعفاء، وحيث يسهل الإستحواز على السوق أو الأسواق التى يخدمها هؤلاء المنافسون . وقد تؤدي لتحديد المنافسين الأقوياء، ومدى فاعليتهم فى الأسواق التى يخدمونها، وحيث قد يصعب الإستحواز عليها . وفى كل الحالات يتعين أن تهدف إدارة الموارد البشرية لتهيئة وتطوير هذه الموارد بما يساعد على للنجاح التنافسى وتكمية القدرة التنافسية .

### التحليل على مستوى البيئة المحيطة

يتضمن إطار هذه البيئة عدة تقسيمات . وتجدر الإشارة إلى أن نطاق تحليلها يشمل الإطار المحلى والإقليمى والعالمى، وهذه أهم عناصر البيئة التى تكون موزعا للتحليل:

#### (١) البيئة الإقتصادية

يهيئ تحليل المتغيرات البيئية الإقتصادية إفتراضات وتوقعات بشأن حجم الطلب المتوقع ومعدلات التضخم والإنكماش وأسعار الفائدة أو تكلفة

المدخلات المالية والبشرية (مستويات الأجور السائدة) والمادية، فضلا عن تقييم البنية الأساسية الإقتصادية (الطرق والجسور والموانئ وشبكات المياه والصرف الصحي والكهرباء ٠٠٠ الخ)، ومدى ما توفره من تسهيلات أو تشكله من قيود أو أعباء تكاليفية، وأثر ذلك على للتكلفة الرأسمالية وتكلفة التشغيل للمباني المستخدمة كفروع أو منافذ توزيع، وللتجهيزات مثل تلك المستخدمة في النقل أو في البيع الآلى.

### (٢) البيئة السياسية

ويهيىء تحليل المتغيرات البيئية السياسية افتراضات وتوقعات بشأن التوجهات والسياسات الحكومية الجمركية والنقدية والضريبية والسعرية، والمواصفات القياسية للجودة. كما يهيىء توقعات عن الآثار السوقية والإقتصادية المحتملة للإتفاقات السياسية/ الإقتصادية مع دول أو كتلتات تمثل أسواقا مستهدفة أو تكون مصدرة لسلع منافسة. ويفترض أن يحاول المخطط الإستراتيجى فى المنظمة التوقع المسبق بإتجاهات الوزراء والمشرعين والمنظمات السياسية والمحلية والإقليمية والعالمية. وكذلك توقع ما يمكن أن يحدث من توترات سياسية أو عسكرية إقليمية أو دوليا أو عالميا، وما قد ترتبه مثل هذه المتغيرات من تفريغ لسوق العمل من عمالة وطنية أو أجنبية، وممن تأثير على هيكل العمالة، وما يتطلبه ذلك من إعادة تخطيط الموارد البشرية.

### (٣) البيئة الإجتماعية

يتيح تحليل المتغيرات البيئية الإجتماعية افتراضات وتوقعات بشأن تحليل هيكل السكان، وإتجاهات للتعليم (عام/فنى/تجارى ٠٠٠) ومعدلاته، فالتعليم يهيىء القوى العاملة اللازمة لممارسة وظائف المنظمة. وإذا أتاح التعليم الأعداد والتخصصات المناسبة من العمالة فهذا يمثل دعامة قوية للمنظمة. إذ يسهل الحصول على الموارد البشرية المناسبة. كما تتضمن المتغيرات

الإجتماعية إتجاهات ومعدلات الهجرة إلى نطاق سوق المنظمة أو منه . فالهجرة الى المناطق الجاذبة للسكان يمكن أن تزيد من حجم السوق أو الطلب بها وكذا من المعروض من الموارد البشرية، أو أن تفعل العكس في المناطق الطاردة . وتتضمن المتغيرات الإجتماعية نسب الزيجات التي تزيد بدورها من الطلب على السلع أو الخدمات المرتبطة بالزواج مثل الوحدات السكنية والسلع المعمرة وخدمات قاعات الأفراح بالفنادق، والخدمات للصحة على سبيل المثال وهو ما يتطلب زيادة مقابلة بقدر أو بأخر في الطلب على العمالة في المنظمات المقدمة لمثل هذه الخدمات .

#### (٤) البيئة الثقافية

ويهيء تحليل المتغيرات البيئية الثقافية افتراضات وتوقعات بشأن قيم وإتجاهات وأخلاق العملاء باعتبارها مؤثرة على حجم الطلب، وتصميم المنتج أو المنتجات . وبسبب المؤثرات الإعلامية / الإعلانية على إتجاهات العملاء وسلوكياتهم الشرائية والغذائية . وكذلك بشأن قيم وإتجاهات العاملين بالمنظمة كمديرين وقادة فرق عمل وأفراد عاملين، وقيم وإتجاهات الموردين، والموزعين، وهذا كله يؤثر بدرجة أو بأخرى على مدى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة .

#### (٥) البيئة التشريعية

ويتيح تحليل المتغيرات البيئية التشريعية افتراضات وتوقعات بشأن القوانين التي تصدر وتلك التي تطور أو تلغى . وهي قوانين أو تشريعات مؤثرة في مجالات هامة بشريا مثل تشريعات العمل، وتسويقيا مثل الإستثمار والسجل التجارى والوكالات التجارية والجمارك والأسعار والتبئير والتغليب والعلامات التجارية والإحتكار والنقد الأجنبي والتصدير والإستيراد

والإغراق<sup>(٢)</sup> . كما أن الأحكام القضائية التي تصدر في أى من تلك المجالات تمثل مؤشرات لإتجاهات المحاكم بتعيين رصدها وتحديد آثارها .

### (٦) البيئة الفنية

ويهيء تحليل المتغيرات البيئية الفنية أو التكنولوجية افتراضات وتوقعات بشأن المتغيرات في خصائص للتجهيزات الآلية وأساليب استخدامها، ومدى كثافة الأداء للبشرى أو الأداء الآلى في العمليات المؤداة، وتصميم المنتج أو خطوط المنتج . فقد تظهر منتجات جديدة تخلق الطلب على منتجات أخرى مكملية . مثل ظهور أجهزة الفيديو التي خلقت طلباً على شرائط الفيديو، والحاسبات الآلية التي خلقت طلباً على الإسطوانات الصلبة (Hard Disk) . وتؤثر مثل هذه التوقعات على تصميم إستراتيجيات المنظمة للنمو مثل التكامل الرأسى (كإنتاج منتج يمثل مدخلاً لإنتاج منتج قائم أو شراء أو إنشاء منفذ لتوزيع هذا المنتج) والتوزيع (تتويج الأنشطة والمنتجات) . كما يهيء هذا التحليل توقعات بشأن تكلفة الإنتاج وسبل وتكلفة مراقبة الجودة والصيانة . فضلاً عن توقعات بشأن آثار التحالفات التكنولوجية بين شركات صناعية متعاونة بنفس الصناعة التى تنتمى إليها المنظمة . مثل إشتراك صناعة السيارات اليابانية مع الصناعات الأمريكية والأوروبية المماثلة فى إنتاج و/أو تسويق السيارات .

إن تطوير تكنولوجيا جديدة يمكن أن يفرز تطويراً فى منتج معين . وقد تبادر منظمة للإفادة من هذا التطور فى تحسين أو تطوير منتجها . وقد يكون سلوكها مجرد رد فعل عندما يسبقها منافس إلى هذا التطوير . وقد يكون رد

<sup>(٢)</sup> يقصد بالإغراق قيام البائع سواء كان أجنبياً أو محلياً، مصدرأ أو مستورداً - بشكل متعمد - ببيع المنتج بالسوق بسعر منخفض، أقل من سعر التكلفة أو من السعر السائد بالسوق بهدف الإضرار بمنافسيه فى هذا السوق وإزاحتهم .

فعلها مبكراً، أو متأخراً مسبباً خسارة بدرجة أو بأخرى، ولاشك أن الموارد البشرية المؤهلة يمكن أن تكون منبداً للمنظمة فى تطوير تكنولوجيتها وفى إقتناص ما يبدو من فرص سوقية.

### (٧) البيئة السوقية

ويجىء تحليل المتغيرات البيئية السوقية لفتراضات وتوقعات بشأن هيكل وخصائص وحاجات العملاء المشبعة، وغير المشبعة، وبشأن حجم الطلب ومدى استقراره وتوزيعه جغرافياً، وهو ما يؤثر بدوره على مجالات تسويقية استراتيجية مثل النقل المادى، وتحديد مواقع الفروع ولتماط تجهيزاتها، ومدى الحاجة للتمييز السعري لبعض قطاعات السوق المحددة على أساس جغرافى، وهذا بدوره يؤثر على إحتياجات المنظمة من العمالة وتوزيعها على فروعها بما يتناسب وإحتياجات هذه الفروع.

ولا يمكن القول بأن إحدى المتغيرات البيئية الخارجية أكثر تقلباً من غيرها أو أعلى أهمية، بل إن هذه المتغيرات تتبادل مواقع أهميتها وخطورتها من آن لآخر.

### تصميم استراتيجيات الموارد البشرية

يتطلب تصميم استراتيجيات الموارد البشرية الإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية هى ( ١ ) أين نحن الآن، (٢) أين نود أن نكون بعد خمس سنوات، (٣) كيف نصل.

يجب أن تتكامل استراتيجيات الموارد البشرية راسياً مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وأفقياً مع الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى (التسويق - الإنتاج والعمليات - الشؤون المالية - البحوث والتطوير) . فضلاً عن أهمية تكاملها وانسجامها مع بعضها البعض، ويتعين أن تكون الملامح الرئيسية لإستراتيجية

الموارد البشرية تدعم بعضها بعضاً Coherence • ويوضح المثال التالي كيف يمكن أن تتكامل استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة.

جنول (٢/٢)

تطوير استراتيجيات متكاملة للموارد البشرية

استراتيجية المنظمة	استراتيجية التطوير التنظيمي	استراتيجية تدبير الموارد البشرية	استراتيجية تطوير العاملين
تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار.	تغيير ثقافة المنظمة وتكوين فرق عمل - قيادة فاعلة - إتصالات مفتوحة محسنة.	استقطاب والحفاظ على عاملين مبتكرين.	تهيئة فرص تعلم وتطور وظيفي.
تحقيق ميزة تنافسية من خلال الجودة والتحسين المستمر.	تطوير جودة شاملة ومبادرات للعناية بالعملاء وإرضائهم.	استخدام معايير الوعي بقضايا الجودة كأحد معايير المفاضلة بين المتقدمين.	تطوير ومتابعة برامج تدريبية تركز على الجودة.
تحقيق ميزة تنافسية من خلال عاملين بمستوى راق.	تطوير ثقافة تحفّض وتجذب قوى المستوى الراقى من العاملين.	تطوير استراتيجيات لتدبير الموارد البشرية تؤكد على أن المنظمة تجذب وتحافظ على العناصر المتميزة التي تحتاجها فقط.	وضع برامج للتطوير المستمر والتحول إلى منظمة متعلمة.

إعداد موازنة الموارد البشرية

الموازنة هي مثل أى موازنة وظيفية (لإدارة معينة) بالمنظمة يجرى تصميم موازنة الموارد البشرية وفق المراحل التالية:



- ١ - تحديد الأهداف الوظيفية (أهداف إدارة الموارد البشرية) وخطتها.
- ٢ - التنبؤ بقدر الأنشطة أو المهام اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والخطط على ضوء ضوابط الموازنة العامة للمنظمة، والإفتراضات عن حجم نشاط المنظمة في الفترة القادمة (فترة الموازنة)، وأيضا على ضوء أية أهداف لخفض التكاليف العامة والإدارية، أو الحفاظ عليها عند نفس المستوى دون زيادة.
- ٣ - تقدير الموارد (العاملين والأموال والتجهيزات) اللازمة للجهاز المعنى بإدارة الموارد البشرية سواء كان قطاعا أو إدارة عامة أو إدارة، لممارسة ما تم تقديره من مهام.
- ٤ - حساب تكلفة كل مهمة أو مجال من مجالات النشاط، وتحديد المبلغ الإجمالي أى إجمالي تكاليف كل المهام.

#### الدفاع عن الموازنة

يعنى ذلك أن يتأكد مدير إدارة الموارد البشرية مقدما من أن الأهداف والخطط التى صممها عملية ومعقولة. وأنها قد إعتمدت من الإدارة العليا. فلا يجب أن تندش الإدارة العليا من موازنة مقدمة لها إذ تراها غير عملية أو منسجمة مع إطار الموازنة العامة للشركة، أو مع حجم نشاط إدارة للموارد البشرية الذى تم تقديره.

إن أفضل طريق لحماية الموازنة من أن تخفض أو يستقطع أحد بنودها هو تهيئة دليل منطقى مسبق لكل بند من بنود الإنفاق، بما يثبت أنه ضرورى ويستأهل ما سينفق عليه. إن أسوأ ما يمكن أن يولجه مدير الموارد البشرية فى هذا الصدد أن يأخذ موقفا دفاعيا بالنسبة لإعتماد موازنته.

#### شراء خدمات الموارد البشرية Outsourcing

برغم أن أنشطة إدارة الموارد البشرية ظلت تعتبر أحد أهم مسئوليات المنظمة، فقد ظهر إتجاه متزايد لشراء خدمات فى مجال إدارة هذه الموارد من

موردين من خارج المنظمة أى من مستشارين وشركات متخصصة فى تقديم هذه الخدمات ، لاسيما خدمات الإستقطاب والاختيار والتدريب والرعاية الصحية وانتقالات العاملين، والإستشارات القانونية فى مجال الأجور والتقاعد وغيرها .

وهناك ثلاثة أسباب لشراء خدمات للموارد البشرية هي:

- أ - خفض التكاليف، حيث تكون تكلفة شراء هذه الخدمات من الموردين أقل من تكلفة تنفيذها من قبل المنظمة، ممثلة فى إنشاء إدارات وتعيين موظفين والإلتزام بتكاليف إدارية وعامة مثل الإتصالات والإنتقالات والأمن والتأمين والصيانة ... الخ .
- ب - تركيز جهود إدارة للموارد البشرية فى المهام الرئيسة والتي يمكن أن تهى قيمة مضافة .

ج - شراء خبرات ومعرفة فنية لازمة وغير متاحة لدى المنظمة .

### أسئلة للمراجعة

١ - ماهو المقصود بكل من :

أ - التخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية؟

ب - الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟

٢ - كيف تتكامل استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات المنظمة؟

### ملخص

تناولنا فى هذا الفصل مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كأحدى أهم وظائف المنظمة . وناقشنا الاستراتيجيات للبدلة فى هذا المجال، ودور إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجيات دورة حياة المنظمة (النمو والاستقرار والإنكماش) .

وعرضنا للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة متضمنا استراتيجية الموارد البشرية ضمن اطار تخطيطي متكامل . ولما كان هذا التخطيط يتطلب تحليلا للبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، بهدف تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، فقد ناقشنا عناصر كل من هاتين البيئتين . فتناولنا فى البيئة الخارجية، المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتشريعية والثقافية والاجتماعية، كما تناولنا التحليل على مستوى الصناعة التى تنتمى إليها المنظمة . وكان الهدف تحليل الفرص والتحديات فى البيئة المحيطة، وعرضنا فى البيئة الداخلية لمجالات النشاط والموارد التى تتضمن ما قد يكون من نقاط ضعف أو قوة .

ثم تطرقنا لمرحل إعداد موازنة الموارد البشرية، ولمدى وجهة الإتجاه إلى شراء خدمات الموارد البشرية والأسباب التى تدعو لذلك .  
أسئلة للمراجعة

- ١ - ماهو موقع استراتيجية الموارد البشرية ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؟ هل يجب بعد تحليل المتغيرات لم قبلها؟ ولماذا؟
- ٢ - ماهى عناصر البيئة الخارجية التى يتمين تحليلها وما علاقة ذلك بتصميم أهداف واستراتيجيات للموارد البشرية؟
- ٣ - ما هو دور إدارة الموارد البشرية فى مرحل دورة حياة المنظمة؟
- ٤ - هل تتفق مع جدوى شراء خدمات الموارد البشرية من شركات أخرى؟ ومتى يكون ذلك مناسباً؟



## الفصل الثالث تخطيط الموارد البشرية

### ❁ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل يتوقع أن تكون قد :

- ١ - وفقت على مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية .
- ٢ - تفهمت علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة .
- ٣ - أدركت الشئ النوعي من تخطيط الموارد البشرية ممثلا في تحليل ووصف الوظائف وتحديد متطلبات شغلها .
- ٤ - تفهمت الشئ الكمي من تخطيط الموارد البشرية ممثلا في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية .
- ٥ - أدركت سبل معالجة الفائض أو العجز في الموارد البشرية .



## تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية منهجية مستمرة تربط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة . وتهدف لتلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالأعداد والخصائص (القدرات - الدوافع - الخصائص السلوكية) المتناسبة مع طبيعة وحجم نشاط أو أنشطة المنظمة، وبما يساعد على تحقيق أهدافها . وذلك في فترة قادمة وفي بيئة ديناميكية سريعة التغير . وكلما كان هذا التخطيط ناجحا زالت فاعلية الإفادة من الموارد البشرية التي تتميز بقدر عال من القدرة والرغبة، وترتب تكلفة مالية وقانونية أقل ما يمكن .

### متطلبات الفاعلية في تخطيط الموارد البشرية

يركز تخطيط الموارد البشرية على كل من عرض العمالة والطلب عليها، ولأن هذا التخطيط يتضمن إستيعاب العاملين وتطويرهم ثم خروجهم من المنظمة ، فإن هذا يجب أن يكون مسئولية كافة المديرين وليس فقط إدارة الموارد البشرية . وحتى الآن فالملاحظ أن تخطيط الموارد البشرية لم يلق من مديري الإدارات في المنظمات العربية نفس القدر من الإهتمام الذي يولونه للتخطيط للمواد والتجهيزات والموارد المالية . وحتى تتجح أى منظمة في رسالتها وتستمر في أداء فاعل، يتوقف الأمر ببساطة على وضع العاملين المناسبين في الوظائف المناسبة، وفي التوقيتات المناسبة، وبالتالي تحتاج المنظمة إلى خطة للموارد البشرية تتبثق من الخطة الإستراتيجية للمنظمة

وتركز على الوفاء بالاحتياجات المستقبلية من العمالة. وعلى ذلك فإن تخطيط الموارد البشرية يحدد ما يجب عمله لضمان تهيئة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ومن الأخطاء الشائعة التي يقع فيها بعض مديري الموارد البشرية، التركيز على الوفاء بالاحتياجات من العمالة في الأجل القصير، أكثر من الاحتياجات في الأجل الطويل، فهذا للمدخل غير الإستراتيجي يجعل المنظمة تواجه مفاجآت مؤلمة في توفير العمالة من حيث العدد والخصائص، ويجعل مدير الموارد البشرية مضطراً للتعامل مع أزمات متتالية، وهو مدخل غير فعال يجعل المنظمة تتصرف برد الفعل. أو هو مدخل الإدارة بالأزمات، فإن لم يتوفر القدر اللازم من المديرين والعاملين الأكفاء فقد تعجز المنظمة عن تحديد أهدافها الإستراتيجية. وكثير من الشركات الصناعية وحتى الخدمية الفاعلة، تصمم استراتيجيات لتطوير منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا يعتمد بدون شك على توافر الموارد البشرية بالخصائص المميزة اللازمة.

يمثل تخطيط الموارد البشرية أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل في فترة قادمة. ويقوم هذا التخطيط على أساسين: الأول، ويتمثل في أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن هيكل العمالة في الماضي والحاضر والمستقبل، وعن المتغيرات البيئية الإقتصادية والسياسية والإجتماعية. (معدلات الزواج/ التعليم/ الهجرة) والتكنولوجية المحيطة، والثاني، هو خبرة القائمين على تخطيط القوى العاملة. والخبرة مهما عظمت لا تغني عن البيانات والمعلومات فهما يمثلان معاً هيكلاً متكاملًا وقاعدة صلبة للتخطيط الجيد للقوى العاملة.



فالقدره على التنبؤ السليم - بقدر الإمكان - هى محصلة البيانات أو المعلومات المتكاملة المحدثة والخبرة للكلمة. وحيث يتطلب الأمر توظيف كل من البيانات والخبرة فى العملية للتخطيطية بحيث يمكن مواكبة المتغيرات المؤثرة سالفه الذكر والتكيف معها فى الأجلين القصير والطويل.

وهكذا/يفيد تخطيط الموارد البشرية فى وضع تصور متكامل لأنواع الوظائف اللازمة، والأعداد المطلوبة من العاملين والعاملات لكل نوع من هذه الوظائف، موزعة على وحدات الهيكل التنظيمى مثل القطاعات والإدارات والأقسام، وذلك عن فترة قادمة (سنة فأكتر)/ ويتمثل هذا التصور فى جداول تخطيط العمالة، كما سيشار إليها لاحقاً.

### أهمية تخطيط الموارد البشرية

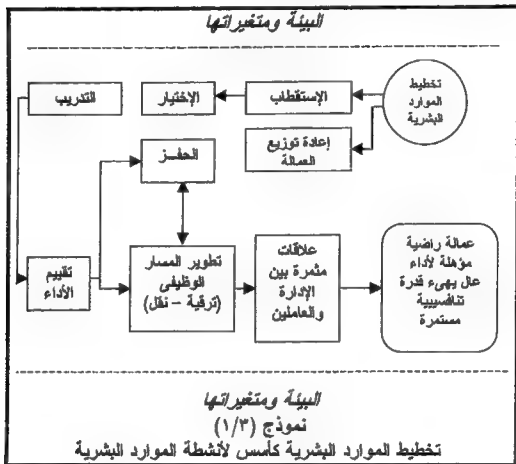
هل يمكن أن تؤدي الأعمال وتجز الأهداف بدون عاملين؟ بالطبع لا .  
فحتى فى هذا العصر الذى شهد نزول الإنسان على القمر، وثورة الأداء الأوتوماتيكي والتقدم التكنولوجي المذهل، فلا زال الإنسان هو المخطط والمصمم والمقيم والمطور .

من هنا كانت المهارة فى تخطيط القوى العاملة وتبدير الاحتياجات المناسبة من الموارد البشرية هامة للغاية، فأى قصور فى تخطيط الموارد البشرية قد يؤدي لعدة مخاطر أهمها :

١ - تحديد قاصر أو غير دقيق للإحتياجات من العمالة من حيث خصائص العاملين و/أو توقيتات تبديرهم .

- ٢ - تحديد غير سليم لخصائص ومواصفات العمالة المطلوبة من حيث التعليم أو التدريب أو الخبرات أو القدرات أو السمات الخاصة ومن ثم ،
- ٣ - قصور فى تصميم بطاقات وصف الوظائف التى تتضمن مهام كل وظيفة ومتطلبات شغلها ، ومن ثم ،
- ٤ - قصور فى تخطيط وإدارة مقابلات الاختيار ، ومن ثم اختيار وتعيين عناصر غير مناسبة .
- ٥ - ويؤدى ما تقدم كله لتأثير سلبي على الإنتاجية، سواء كانت إنتاجية فردية أو لفريق العمل أو للمنظمة ككل .
- ٦ - ويؤدى ذلك بالتبعية إلى تدهور الموقف التنافسى للمنظمة لاسيما فى بيئة تتزايد فيها حدة التنافس .
- ويتمتع تخطيط الموارد البشرية لياخذ مكان الصدارة فى منظمات الأعمال الحديثة . فهذه المنظمات تواجه تحديات تنافسية تتطلب تدبير العمالة المناسبة سواء لبدء التشغيل أو للتوسعات أو لدخول أنشطة جديدة، وكذا تحديات تعويض فاقد العمالة الذى يخرج من المنظمة بسبب الانتقال لمنظمة أخرى أو إنتهاء الخدمة أو الوفاة وما إلى ذلك (معدل دوران العمالة) . ومن ناحية أخرى تتطلب التغيرات التكنولوجية المستمرة، تغييرات نوعية وكمية فى الموارد البشرية . وتفرض هذه الظروف نفسها على المديرين محتمة إستخدام أساليب علمية وعملية لتخطيط الموارد البشرية ومواكبة هذه الظروف والمتغيرات . ويمكن تحديد الإعتبارات الرئيسية التى تجسد أهمية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة فيما يلى :

١ - يمثل تخطيط الموارد البشرية نقطة للبدء أو الأساس لعملية إدارة الموارد البشرية. ولاشك أن فاعلية هذا التخطيط تؤثر بالتبعية على فاعلية المراحل التالية في هذه العملية.



فعلى ضوء تحديد الوظائف التي يتعين شغلها وخصائص وأعداد العاملين اللازمين لشغل كل منها، يجرى استقطاب العناصر المناسبة، ثم اختيار أصلحها أي أنسبها للوفاء بواجبات ومسئوليات الوظائف والمهام. وهؤلاء الذين تم إختيارهم يتطلب الأمر تدريبهم. فإذا حسن تخطيط الموارد البشرية

وحسنت عمليات الإستقطاب والإختيار عظمت فاعلية أى نتائج التدريب .  
والتدريب يؤدى لتأهيل العاملين للأداء المثمر . وهنا يتعين تقييم الأداء . وهذا بدوره يقود إلى تطوير المسار الوظيفى من خلال النقل و/أو الترقية . والنقل أو الترقية يدخلان ضمن إطار الحفز . وهذا كله إن صلح سيؤدى لعلاقات مثمرة بين الإدارة والعاملين مؤديا لغاية هامة هى بلوغ والحفاظ على قدرة تنافسية مؤثرة ومستمرة للمنظمة .

٢ - الأهمية البالغة للموارد البشرية ضمن عناصر الإنتاج ك رأس مال فكري . هذا فضلا عن أهمية التقدير السليم للاحتياجات للكمية منها لاسيما فى أنشطة كثيفة العمالة مثل العمليات للبريدية والفندقية وعمليات الرعاية الصحية بالمستشفيات بحيث يؤدى أى عجز فى العمالة للتأثير سلبا على انتظام وكفاءة العمليات، والحد من الإستغلال الأمثل للتجهيزات والآلات، ولزيادة مقابلة فى تكلفة العمالة دون عائد مواز أو مقابل .

٣ - من واقع الجداول التقديرية لاحتياجات العمالة يمكن إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور . وذلك بضرب عدد العاملين بكل وظيفة فى متوسط الأجر السنوى وملحقاته فتنتج تكلفة الأجور بالمنظمة .

٤ - يسهم التحديد العلمى والعملى لحجم العمالة - موزعا على الإدارات والأقسام - فى تحقيق التوازن القطاعى أى توازن عدد العاملين والعاملات فى القطاعات المختلفة بالمنظمة بما يهيئ عدالة توزيع العمالة على القطاعات تناسبا مع عبء العمل بكل قطاع .

٥ - يسهم تخطيط العمالة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الإستقطاب والإختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة.

٦ - يسهم تخطيط العمالة على مستوى المنظمة في تخطيط العمالة على المستوى القومي ، فمن واقع جداول إحتياجات العمالة بالمنظمات، يمكن تحديد التخصصات التي تعاني من عجز العمالة، وبالتالي توجيه الجهود لترشيد سياسات التعليم والتأهيل المهني - على مستوى الدولة - بما يزيد من أعداد المقبولين والخريجين المناسبين لشغل هذه التخصصات، كما يمكن تحديد التخصصات ذات للفائض ومعالجتها في مجال سياسات التعليم والتأهيل بتحديد وتحجيم عدد المقبولين بها.

### أهداف تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي :

١ - تحديد أنواع الوظائف اللازمة، وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة وبالتالي لكل مجموعة من الوظائف، موزعا على وحدات الهيكل التنظيمي عن فترة زمنية قادمة.

٢ - التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المحيطة لاسيما السياسية والاقتصادية والتشريعية والفنية (التكنولوجية) والاجتماعية والثقافية والسوقية بما يضمن تكبيرا سليما ومستمرا للموارد البشرية دون مشاكل أو مفاجآت .

٣ - تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المنظمة، فمثلا يمكن أن يستهدف تخطيط العمالة في أحد المنظمات الصناعية

معالجة العجز فى تخصصات إنتاجية وفنية فى القطاعات الإنتاجية،  
والزيادة فى تخصصات مكتبية فى القطاعات الإدارية.

٤ - التنبؤ بالمشكلات المحتملة فى هيكل العمالة بتقسيماته المختلفة، من حيث السن (غلبة نسبة كبار السن أو العكس) أو الجنس (غلبة نسبة العمالة النسائية) أو الدرجات المالية (ارتفاع نسبة وكلاء الوزارة ومديرى العموم) أو المؤهلات العلمية من حيث المستوى (غلبة نسبة المؤهلات العليا)، ومن حيث التخصص (غلبة تخصصات معينة ونُدرة تخصصات أخرى). هذا مع ما يقترن بذلك من مؤثرات على الإنتاجية، والعمل على الإستعداد لمواجهتها فى الوقت المناسب فى ضوء المتغيرات المؤثرة فى البيئة الداخلية والخارجية.

٥ - وضع خطط وبرامج تدبير الإحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية والتوسع فى النشاط وإنشاء أقسام أو إدارات جديدة، وذلك من خلال التعيينات الجديدة أو برامج النقل والترقية.

٦ - الإسهام فى خفض تكلفة العمالة من خلال

أ - إستخدام عدد متناسب كما ونوعا مع أعباء وخصائص العمل المقدر لقطاعات وإدارات المنظمة.

ب - خفض معدل دوران العمالة وما يترتب ذلك من تكلفة، وذلك من خلال تهيئة أساس سليم (تخطيط للموارد البشرية) لتصميم وتطوير أنشطة الإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب والحفز.

٧ - تهيئة أساس لتحديد الإحتياجات التدريبية سواء للعاملين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم (التدريب التأهيلي) أو للمرشحين للنقل (التدريب التحويلي) أو للترقية (التدريب التأهيلي والتحويلي).

### من يخطط للموارد البشرية؟

إن عملية التخطيط - فى حد ذاتها - عملية جماعية ، بمعنى أنها تتطلب تضافر جهود أكثر من شخص وأكثر من وحدة تنظيمية حتى يكون التخطيط شاملا متكاملا ، والأصل أن تخطيط الموارد البشرية يدخل ضمن إختصاصات إدارة الموارد البشرية ، إلا أن إعتبارات الشمول والتكامل تتطلب إشترك وحدات تنظيمية أخرى وهى الإدارات التى تحتاج لأحجام ونوعيات العمالة اللازمة ، مثل إدارات التسويق ، والإنتاج والعمليات ، فيمكن أن تتبأ إدارة التسويق بحجم المبيعات عن فترة قادمة موزعا على المنتجات والمناطق البيعية المختلفة ، وعلى أساس ذلك يجرى تخطيط حجم الإنتاج والعمليات بالنسبة لكل منتج ومنطقة بيعية ، وبالتالي يمكن تقدير إحتياجات العمالة اللازمة لكل من منتجات المنظمة ، وبالتبعية يمكن تقدير الحجم المتكامل للعمالة فى الأنشطة الإنتاجية وكذا الأنشطة الخدمية المساعدة مثل المخازن والصيانة والأنشطة الإدارية والمكتبية الأخرى وما إلى ذلك .

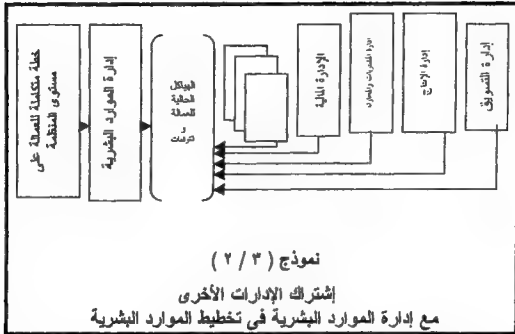
ومن ناحية أخرى قد يكون هناك شكل آخر لإشترك الإدارات الأخرى مع إدارة الموارد البشرية فى وضع خطط العمالة ، فقد ينبع التخطيط من الأقسام الإدارات التى تنقل توقعاتها عن الإحتياجات من العمالة إلى إدارة الموارد

البشرية التي تجمعها وتتسق بينها وتنفذ منها في وضع تخطيط للعمالة نابع من إحتياجات وتوقعات هذه الوحدات .

وقد يقتصر إسهام الإدارات الأخرى على مجرد إتاحة البيانات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لتخطيط العمالة، أو يتعدى الأمر ذلك لمشاركتها بالرأى والمقترحات في هذا الصدد .

ويوضح النموذج التالى أسلوب التخطيط اللامركزى للعمالة حيث تشترك الإدارات الأخرى بالمنظمة مع إدارة الموارد البشرية في وضع تصور لهيكل العمالة بالمنظمة عن فترة قائمة .





### هيكل بيانات تخطيط الموارد البشرية

يعتمد تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة - فى الأجلين القصير والطويل - على تقسيمين أساسيين من البيانات هما:

#### ١ - بيانات داخلية على مستوى المنظمة ، أهمها

١ / ١ أهداف المنظمة فى الأجل الطويل والأجل الأقصر .

١ / ٢ الهيكل التنظيمى الذى يوضح المستويات الإدارية المختلفة (القطاعات والإدارات العامة والإدارات والأقسام) وتقسيمات الوظائف والوصف الوظيفى وعدد شاغلى الوظائف فى كل وظيفة وبكل مستوى إدارى .

٣ / ١ بيانات تحليلية عن هيكل العمالة الحالية بحسب تقسيمات السن والجنس والحالة الاجتماعية والمؤهلات والخبرات .

٤ / ١ خصائص المناخ التنظيمي مثل السياسات الحاكمة للعمل وأساليب الإشراف وسلوكيات الرؤساء والعلاقات بينهم وبين مرؤسيهم وتأثيرها على دوافع وسلوكيات العاملين ومدى رضائهم .

٥ / ١ الافتراضات الخاصة بمؤشرات تمثل معدلات : دوران العمالة والغياب والنقل والندب والاجازات الخاصة، وإصابات العمل موزعة بحسب الإدارات والأقسام . حيث يفيد ذلك في التعرف على المعدلات المتوقعة لخروج أو تسرب العمالة في فترة أو فترات قادمة .

٦ / ١ ساعات العمل و/أو الراحة في الإدارات والوحدات الإنتاجية المختلفة على مدار العام، حيث يفيد ذلك في التوصل للعدد المطلوب من العاملين في كل نشاط .

٧ / ١ طبيعة العملاء الذين يتعامل معهم شاغلو الوظائف سواء كانوا عملاء داخليين (إدارات أخرى بالمنظمة) أو خارجيين بالسوق، والخصائص المتطلب توافرها في شاغلي الوظائف على ضوء ذلك .

٨ / ١ حجم المبيعات أو الأعمال المتوقع والذي يفيد في تقدير حجم كسل من الأنشطة الإنتاجية والخدمية المساعدة، واحتياجاتها من العمالة .

٩ / ١ التغيرات التكنولوجية المتوقع ظهورها، وتلك التي تستهدف المنظمة الأخذ بها والتي تتطلب تناسب مزيج المداخلات . فمثلا قد يؤدي التحول من

آلات نصف أتمتائية إلى أخرى كاملة الأتمتائية (أداء تلقائي) للاستغناء عن كثير من العاملين والعاملات في إدارة الإنتاج، ويؤدي التحول نحو المكتب الإلكتروني للاستغناء عن جزء من قوة العمل بأقسام الأرشيف والسكرتارية.

١٠ / ١ برامج الترقية والنقل والتدرب، على مستوى القطاعات والإدارات بالمنظمة، حيث يؤدي ذلك لشغل أو خلو وظائف معينة في قطاعات مختلفة والحاجة إلى شغلها بالعناصر المناسبة.

١١ / ١ توقعات النمو والتوسع أو الإنكماش في حجم النشاط، بإضافة أنشطة جديدة أو إلغاء أنشطة قائمة يخلق طلبا بدرجة أو بأخرى على العمالة في تخصصات معينة في الحالة الأولى، ويؤدي للاستغناء عن بعض شاغلي تخصصات معينة في الحالة الثانية. مثال ذلك إضافة نشاط الصيانة بالمنظمة أو إلفائه، ومثل إضافة منتج جديد أو إلغاء منتج قائم.

## ٢ - بيانات من البيئة الخارجية للمنظمة

تتمثل أهم هذه البيانات في :

١ / ٢ المتغيرات السوقية وما ترتبه من اتجاهات وخصائص المنافسة ومدى قدرة المنظمة على اكتشاف أو خلق فرص سوقية، وما يتطلبه ذلك من خصائص مميزة وأعداد محددة من العاملين والتوقيت المناسب لتدبيرها. والمتغيرات الفنية، وما تستلزمه من تطوير أو تحديث للتكنولوجيا وانعكاسات ذلك على هيكل الوظائف اللازمة (إلغاء وظائف و/أو استحداث أخرى) وأثر ذلك على الإحتياجات من العاملين خصائصا وعددا .

٢/٢ سياسة التعليم والتدريب حيث يتأثر حجم المعروض من قوى العمل - كما ونوعا - بعوامل عدة مثل معدلات نمو الأمية، وسن الإلزام بدخول المدارس الابتدائية، وأعداد المقبولين والمقبولات ونسب التسرب من مراحل التعليم ومن ثم عدد الخريجين في مراحل وقنوات التعليم العام والفنى.

٣/٢ تشريعات العمل التى تؤثر - بدرجة أو بأخرى - فى الشقين النوعى والكمى لهيكل العمالة. فمثلا تتضمن تشريعات العمل نصوصا تؤثر فى حجم العمالة التى يمكن الإفادة منها فى مستويات وظيفية معينة أو فى المنظمة ككل، وذلك مثل قواعد الترقية والنقل والإعارة والنسب ومنح الإجازات الخاصة بأنواعها والحد الأدنى لسن العمل، وسن الإحالة للتقاعد، وتشغيل المعوقين وما إلى ذلك. كما تنص معايير ترتيب الوظائف - فى قانون العمل - على تحديد المجموعات النوعية التى تصنف بها الوظائف. وهى بذلك - قواعد قانونية - تؤثر فى الشق النوعى لتخطيط العمالة.

٤/٢ العرض الحالى والمتوقع من قوة العمل، كما ونوعا بحسب القطاعات والتخصصات ذات الوفرة والندرة، وأثر ذلك على مستويات الأجور السائدة فى السوق، وعلى القدرة التفاوضية فى مجال التوظيف بالنسبة لكل من المنظمة وطلاب العمل، وعلى قدرة أو عدم قدرة المنظمة على استقطاب العناصر ذات الخصائص المطلوبة لشغل الوظائف.

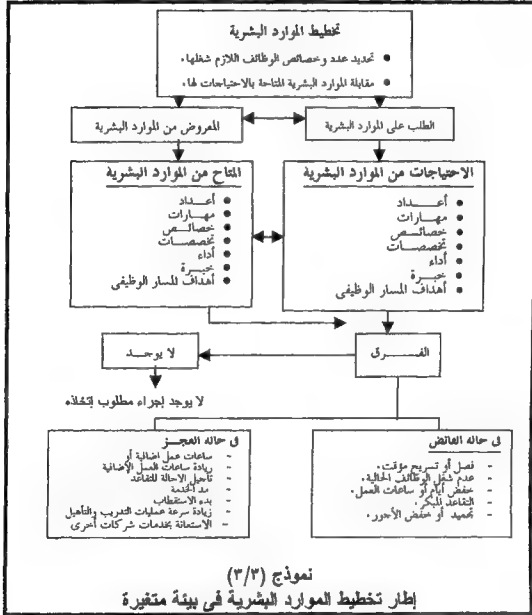
ومن الأهمية بمكان إنشاء وتطوير تعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى. فهذا التعاون يحقق الربط بين هذه الإدارة والتخطيط الإستراتيجى للمنظمة. ويؤكد على الدور المبادئ للمتحسب لإدارة

الموارد البشرية، وليس التصرف برؤود الأفعال . يساعد هذا التعاون مديرو الموارد البشرية على توقع الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية والإعداد لتهيئتها . وكذا على مقابلة الطلب على العمالة بالمتاح أو المعروض منها، وتحديد ما يجب إتخاذه فى حالة وجود فرق بالفائض أو العجز .

### مقابلة الطلب بالعرض ومعالجة الفائض والعجز

يتمثل جوهر تخطيط الموارد البشرية فى مقابلة طلب المنظمة على الموارد البشرية بالمعروض أو المتاح لديها من هذه الموارد على مدى فترة قادمة (خمس سنوات) . وسيمر ذلك عن ثلاث حالات محتملة . أما الأولى فهى تطابق الطلب مع العرض ونادرا ما يحدث ذلك . أما الثانية فهى وجود فرق بالزيادة أى فائض فى المتاح من العمالة . وأما الثالثة فتتمثل فى وجود عجز فى المتاح من العمالة .

ويعرض النموذج التالى إطارا متكاملا لمقابلة الطلب بالعرض وسبل معالجة الفائض أو العجز .



يوضح النموذج السابق أن تخطيط الموارد البشرية يعنى بتحديد الوظائف المراد شغلها ومقابلة المطلوب من العمالة بالمعرض منها وتحديد الفرق سواء

كان فائضاً أو عجزاً، ففي حالة فائض العمالة يتطلب الأمر المفاضلة بين خيارات متعددة لخفض عدد العاملين أو عرض العمالة بالمنظمة Recruitment مثل :

- أ - الفصل Firing أو إنهاء الخدمة.
- ب - التسريح المؤقت لفترة من أيام قليلة وحتى سنوات Lay off
- ج - عدم شغل الخلوات Attrition الناتجة عن التقاعد المبكر أو العادي.
- د - النقل، سواء نقل العاملين أقتياً أو لمراتب أقل. وهذا وإن لم يقلل من تكلفة الأجور، يمكن أن يقلل من عدم التوازن بين حجم العمالة في قطاعات أو إدارات المنظمة. وسيتطلب هذا البديل تدريباً تحويلياً لتأهيل الأفراد يشمل وظائفهم الجديدة.
- هـ - خفض أيام أو ساعات العمل بجعل العاملين يعملون أياماً أو ساعات عمل أقل أو يتشاركون في بعض الوظائف أو المهام، أو يؤدون أعمالهم لبعض الوقت.
- و - برنامج التقاعد المبكر، بتقديم حوافز للعاملين الأكبر سناً وفي المستويات الإدارية الأعلى للتقاعد قبل موعد التقاعد الرسمي.
- ز - خفض العمالة المؤقتة.
- ح - تقرير إجازات إجبارية للعاملين الزائدين.
- ط - تجميد أو خفض الأجور والمزايا في القطاعات أو الوحدات التنظيمية ذات الفائض لحث العاملين علي طلب الانتقال منها، ما لم

بتعارض ذلك مع توجهات تخطيط المسار الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية

ك - خفض أو إلغاء الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين لدفع بعضهم إلى طلب الترك الاختياري للعمل .  
أما في حالة العجز ، فالبدائل متعددة تشمل :

- أ - العمل لساعات إضافية أو زيادة هذه الساعات .
- ب - مد الخدمة لبعض العاملين المتميزين .
- ج - بدء وتعزيز عمليات الاستقطاب .
- د - تسريع عمليات التدريب لسرعة تزويد الإدارات بالعاملين المؤهلين في التوقيت المناسب دون تأخير .
- هـ - الاستعانة بخدمات شركات أخرى Outsourcing لإنجاز المهام التي لا تتوافر العمالة اللازمة لأدائها .

### التنبؤ بالاحتياجات من العمالة

عندما ينتهي مدير الموارد البشرية من تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، فإن التحدي التالي له هو ملء الوظائف المستهدفة شغلها . هناك موظفون حاليون يمكن ترقيتهم لها أو نقلهم إليها . وهؤلاء يشكلون العرض أو الإمداد الداخلي . أما المصدر الخارجي فيمثل من لا يعملون حالياً بالمنظمة .



### أساليب التنبؤ بالمعروض أو المتاح

تتضمن أساليب التنبؤ فى هذا الصدد، تحليل معدل دوران العمالة، ومخزون المهارات، وخرائط إعادة التوزيع، ومعدلات الأداء، وسلاسل ماركوف.

#### ١ - معدل دوران العمالة

يعبر معدل دوران العمالة عن نسبة خروج بعض العاملين من قوة العمل بالمنظمة خلال فترة معينة سواء بسبب التقاعد أو النقل وغير ذلك، وسعياً لدقة التنبؤ بالاحتياجات من العاملين، يجب أن يعرف مدير الموارد البشرية، العدد المتوقع من العاملين الذين سيتركون العمل بالمنظمة، إما بسبب التقاعد أو العجز أو الوفاة أو خفض المستويات الإدارية و/أو عدد العاملين أو النقل، وتعد معدلات دوران العمالة فى السنوات الماضية مصدراً مفيداً ومكملاً فى هذا الصدد، ويجب تحليل معدل الدوران لكل تقسيم من تقسيمات الوظائف ولكل إدارة، لأن هذا المعدل يمكن أن يختلف تماماً بين تقسيمات معينة للوظائف من إدارة لأخرى، ويتعين أيضاً معرفة وتحليل أسباب ترك العاملين لوظائفهم أو للمنظمة، فهذا يفيد كثيراً ليس فقط فى تطوير تخطيط الموارد البشرية، بل أيضاً لتطوير سياسات إدارية كثيرة مثل الإختيار والتدريب والقيادة والحفز وتقييم الأداء.

#### ٢ - تحليل مخزون المهارات

وهذا أسلوب آخر لتقييم العرض الداخلى المتاح من العمالة، ويتطلب هذا توافر معلومات أساسية عن كافة العاملين بالمنظمة، الأمر الذى يتيح لمدير الموارد البشرية أن يحدد العاملين الأكفاء بالوظائف المختلفة، وأى المهارات

متاحة وأنها ناقصة، ويقدر متطلبات الإستقطاب والاختيار والتدريب فى الأجل الطويل .

وتتضمن المعلومات التى يجب استيفؤها عن مخزون المهارات مايلى :

- أ - معلومات شخصية مثل السن والجنس والحالة الإجتماعية .
- ب - مواصفات مثل التعليم والخبرة والتدريب .
- ج- مواصفات خاصة مثل العضوية فى جمعيات مهنية ، أو إنجازات متميزة ، أو جوائز حصل عليها .
- د - مهارات لإجادة لغات أجنبية أو برامج الحاسب .
- هـ- التاريخ الوظيفى مثل الوظائف السابقة التى تم شغلها والأجر الحالى والسابق وتواريخ العلاوات .
- و - معلومات عن إمكانيات الفرد الفنية والعقلية والجسمية مثل درجاته فى اختبارات الأداء أو الذكاء، وحالته الصحية .
- ز - التفضيلات الخاصة للفرد مثل نوع العمل ومكانه أو موقعه .

ومن المفضل أن تحفظ معلومات مخزون المهارات كجزء من نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية (HRIS) <sup>(٩)</sup>، وتتحدد الطريقة المناسبة لتكوين معلومات هذا المخزون وفقا لأهداف هذا النظام، ويجب أن يوفر مخزون المهارات وسائل دقيقة وسريعة لتقييم المهارات المتاحة بالمنظمة .

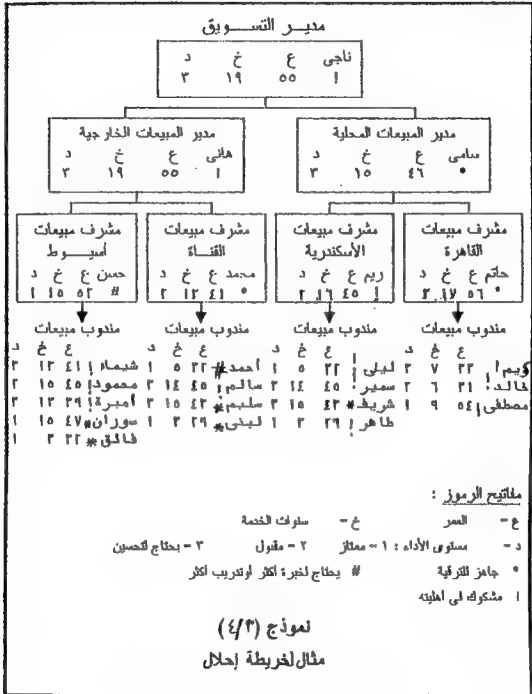
ويمكن أن يستفيد العاملون أيضا من مخزون المهارات، أما الفائدة الأولى فتتمثل فيما يتيجها هذا المخزون للجائدين أو المتميزين من فرص الترقى

<sup>٩</sup> Human Resources Information System.

تأكيدا على أنهم محل تقدير الإدارة ، ولما الفائدة الثانية فهي أن الاختيار لشغل مركز به تحد يتيح للعاملين فرصة أفضل لإشباع حاجاتهم للأمن الوظيفي، ولإنجاز، وللتقدير، وللسلطة. وهكذا يفيد مخزون المهارات كلا من الإدارة والعاملين في آن واحد.

### ٣ - خرائط الإحلال Replacement Charts

تعد هذه الخرائط أقل تعقيدا من قائمة مخزون المهارات، وتستخدم أساسا للعاملين من الفنيين والمهنيين والمديرين. وتعد قائمة مخزون المهارات مصدرا للبيانات المستخدمة في خرائط الإحلال، وعادة ما تتضمن هذه المعلومات الاسم والسن والوظيفة الحالية، ومستوى الأداء الحالي، والخبرة، ومدى استحقاق الموظف أو أهليته للترقى. كما يوضح النموذج التالي:



تلخص خرائط الإحلال - للمديرين الرئيسيين بالمنظمة - المعلومات الخاصة بكل موظف في صيغة مرئية متكاملة بما يساعدهم على سهولة تحديد كل من الخطوات الحالية والمتوقعة وعمليات الإحلال المرتقبة أو النقص في العناصر اللازمة لشغل وظائف معينة . وإذا حسن إعداد هذه الخرائط وتحديثها، فإنها تتيح لمدير الموارد البشرية ومديرى الإدارات الأخرى مراجعة دورية للموارد البشرية بالمنظمة بما يساعد على تحديد المشكلات المتوقعة أو الكامنة والإعداد لتوقئها أو مقابلتها .

لكن عيب أو خطورة خرائط الإحلال تكمن في الإعتماد على الإعتبارات الشخصية أكثر من الموضوعية . لذلك فإن تشكيل الفريق المعنى بإعدادها من المديرين المحايدين الموضوعيين المنزهين عن الغرض، يعد أمراً لازماً وحيوياً فى هذا الصدد .

#### ٤ - معدلات الأداء

يستخدم معدل الأداء - كتعبير عن الوقت المستغرق فى أداء وحدة العمل أو وحدة الناتج خلال فترة قادمة . إن ضرب هذا المعدل فى عبء العمل خلال هذه الفترة يهىء عدد ساعات العمل اللازمة . وبقسمة هذا الناتج على عدد ساعات العمل المتاحة ينتج العدد اللازم من العاملين لشغل الوظائف التكرارية كما سنعرض لاحقاً .

#### ٥ - تحليل ماركوف Markov Analysis

وهذه طريقة رياضية تستخدم لتقدير المناخ من المتقدمين للوظائف من داخل المنظمة . وهنا تعد مصفوفة توضح احتمال تحرك موظف من وظيفة لأخرى . والإفتراض الأساسى هنا أن تحرك أو تنقل الموظف بين تقسيمات وظيفية متعددة، يمكن التنبؤ به من تحركاته أو تنقلاته السابقة . ومن ثم فإن أى عدم استقرار فى تنقلات العاملين أو تغييرات فى تصميم العمل ستقلل فائدة هذا

التحليل. ولأن التحليل الكمى يتطلب خبرات متخصصة، ولأن هذا الأسلوب يتطلب على الأقل تولد خمسون موظفاً فى أى تقسيم وظيفى، فإن تحليل ماركوف لا يعد مفيداً سوى فى المنظمات الكبيرة.

## ٦ - التخطيط للخلافة

يعنى التخطيط للخلافة بملء الوظائف الإدارية أو القيادية الشاغرة مثل وظائف رؤساء مجالس الإدارة ونوابهم. وهذا يحتم تطوير العاملين الواعدين واحتياج لرؤية بعيدة المدى لاحتياجات المنظمة. وكما يقول أحد كبار المديرين إن التحدى الأكبر لآى شركة هو تطوير الناس ليستمروا فى تميمتها بمعدل جيد أو متميز مع التنوع المتوقع فى أسواقها وخطوط منتجاتها. إن ضغوط الأداء التنافسى وما قد تتطلبه من خفض كبير فى حجم المنظمة قادت منظمات كثيرة إلى خفض أو ضغط المستويات الإدارية. وأصبحت هذه المنظمات أقل اهتماماً بتدبير شاغلى المناصب القيادية من داخل المنظمة وأكثر تقبلاً لجذب كفاءات من خارجها. سعياً لتنوع مفيد ودماء جديدة تثرى الأداء الإدارى والتنافسى. تستفيد خطط الخلافة من خرائط إعادة توزيع العمالة لكنها توسعها لتضم معلومات إضافية عن الأداء الحالى ومدى استحقاق الترقى واحتياجات التطوير وإمكانات التطور الذاتى فى الأجل الطويل.

ويحتاج برنامج الخلافة إلى تحليل لاحتياجات المديرين المرشحين للتدريبية والتطويرية وتحديد الخبرات المكتسبة من الوظائف التى شغلها كل منهم والمهام التى أوكلت إليه وبرنامج التدريب التى اجتازها. وتسمعن بعض المنظمات الآن بمراكز استثمارية متخصصة تبنى حكمها بالإشتراك مع مديرى الإدارات لتحديد الأفراد المناسبين مستقبلاً لشغل مراكز إدارية عليا وتقييم احتياجاتهم للتطور.

ويدخل فى مهام مدير الموارد البشرية التأكد من أن خطط الخلافة ستزود المنظمة باحتياجاتها المستقبلية من المديرين الأكفاء . وهذا يعنى أهمية تصميم نظام فاعل لتقييم الأداء ، مع تدريب يقوم على إشباع الحاجات التدريبية الحقيقية، وثقافة تنظيمية تعزز تنمية العاملين، والترقية من داخل المنظمة . وإلا أصبحت برامج تخطيط الخلافة مجرد نموذج شكلى يهين خرائط جامدة وعملا ورقيا لا لزوم له .

### إطار متكامل لتخطيط الموارد البشرية

يعرض النموذج التالى ما يراه للكاتب إطارا متكاملا لتخطيط الموارد البشرية . إن نقطة الإنطلاق فى هذا الصدد هى تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة فى الماضى والحاضر والمستقبل ، وتتوزع هذه المتغيرات بين اقتصادية وسياسية وفنية وتشريعية وثقافية واجتماعية وسوقية . إن ما يتحده ذلك من استشراف للمستقبل سيحدد الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة . هل ستستمر بذات النشاط مقدمة نفس المنتجات، أم ستضيف نشاطا جديدا أو أكثر أو تطور منتجاتها أو تضيف منتجات جديدة أو فروع جديدة؟ هل ستعيد تصميم هيكلها التنظيمى؟ وهل ستندمج مع (أو تدمج) منظمات أخرى وهكذا .

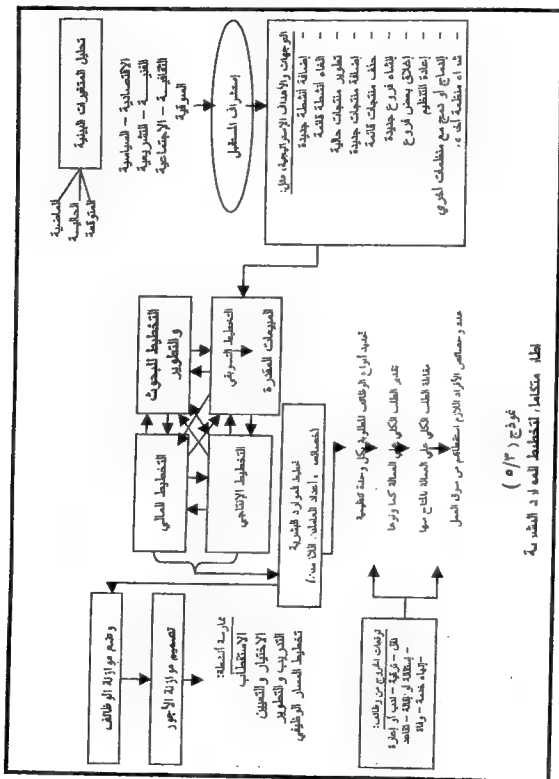
إن إيا من هذه التطورات ستغير من الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية، إما بالزيادة أو بالنقص أو بتغيير فى القدرات والخصائص اللازمة . وعلى ضوء هذه الأهداف الاستراتيجية، يجرى التخطيط التسويقي متضمنا تقدير حجم المبيعات وما يتطلبه ذلك من التخطيط الانتاجى والمالى، وكذا البحث التطويرى (لتطوير المنتجات أو تحسين جودتها أو خفض التكلفة عموما لخلق وتعزيز القدرة التنافسية) .

وعلى ضوء هذه المنظومة التخطيطية، وانسجاماً معها يجىء تخطيط الموارد البشرية الذي يعنى بـ (١) تحديد أنواع الوظائف اللازم تواجدها بوحدات الهيكل التنظيمي و(٢) تقدير طلب كل من هذه الوحدات على العمالة (الطلب الكلي) و(٣) مقابلة الطلب الكلي على العمالة بالمتاح أو المعروض منها و(٤) تحديد عدد وخصائص الموارد البشرية اللازم استقطابها. سيتأثر ذلك بالطبع بتوقعات خروج العاملين من بعض الوظائف بسبب النقل أو التذب أو التقاعد وما إلى ذلك.

وبتحديد العدد اللازم تدبيره من العاملين للوظائف المختلفة يمكن وضع موازنة الوظائف التي تحدد عدد المديرين والعاملين بكل وحدة تنظيمية. وعلى ضوء عدد العاملين وخصائصهم ومراتبهم وظيفية وظائفهم يمكن تحديد موازنة الأجور التي تتضمن تقديراً لمخصصات أجور وحوافز ومزايا العاملين.

وعلى ضوء هذه الأبعاد المتكاملة ضمن تخطيط الموارد البشرية تبدأ ممارسة أنشطة الموارد البشرية الأخرى مثل: الاستقطاب (جذب العاملين المناسبين) واختيارهم وتدريبهم، وتخطيط المسار الوظيفي لكل منهم.





## تحديد الاحتياجات النوعية من العمالة

يتطلب التخطيط العلمى السليم للموارد البشرية فى هذا الصدد، القيام بثلاثة خطوات تمهيدية هى :

- ١ - تحديد أنواع الوظائف المطلوبة فى الهيكل التنظيمى .
- ٢ - تحليل الوظائف .
- ٣ - وصف الوظائف .

ويمكن مناقشة هذه الخطوات كما يلى :

### تحديد أنواع الوظائف المطلوبة

يتطلب الأمر عند التخطيط للموارد البشرية - سواء فى المنظمة الجديدة أو المنظمة القائمة - البدء بتحديد أنواع الوظائف اللازمة لتنفيذ أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها، معنى ذلك أنه فى كل من المجموعات النوعية للوظائف (مثل الوظائف الإنتاجية، والتسويقية، والتمويلية) يتم تحديد أنواع الوظائف اللازمة. فمثلا تضم مجموعة الوظائف الإنتاجية عامل ماهر - عامل نصف ماهر - عامل عادى - عامل تشغيل الآلة (أ) - عامل تشغيل الآلة (ب) - عامل صيانة - اختصاصى مراقبة جودة، وهكذا. وتضم مجموعة الوظائف المالية، محاسب تكاليف - محاسب أجور - كاتب حسابات.

وفى المنظمات الجديدة تتحدد أنواع الوظائف اللازمة من واقع تصور طاقم المديرين لما يتطلبه نشاط المنظمة من وظائف، وقد يطلب إلى مكاتب استشارية وبيوت خبرة وضع هذا التصور فى ضوء الهيكل التنظيمى. كما قد يطلب إلى موردى الآلات والتجهيزات - من واقع خبراتهم فى تجهيز المشروعات الجديدة - إمداد المنظمة بقائمة بأنواع الوظائف المطلوبة والمتناسبة مع طبيعة التجهيزات للموردة. أما بالنسبة للمنظمات القائمة فيتطلب الأمر حصر الوظائف الموجودة فعلا لتحديد مدى تناسبها مع طبيعة الأنشطة القائمة وتلك المخططة خلال فترة تخطيط العمالة.

وتوضح خبرة الكاتب في هذا الصدد أن عمليات تحديد أنواع الوظائف المطلوبة تتم - في بعض المنظمات الجديدة والقائمة - للأسف، تحت تأثيرات شخصية أو تقديرات شخصية تقريبية لبعض المديرين دون الاعتماد على أسس موضوعية وعلى بيانات أو معلومات دقيقة محدثة. ومن هنا تحدد وتنشأ وظائف وهمية أو غير عملية لا وإن يتطلب الأمر وجودها. وقد يستهدف هؤلاء المدبرون بذلك زيادة أنواع وعدد الوظائف التي سيشارفون عليها بما يرفع من مركزهم الألبى والوظيفي. ويؤدي ذلك بالطبع إلى زيادة غير مبررة في عدد الوظائف و/أو العاملين وفي تكلفة الأجور، مع التأثير السلبى على كفاءة وفاعلية المنظمة. كذلك قد يعهد بعض الرؤساء إلى تحديد مسميات غير دقيقة أو واقعية لبعض الوظائف مثل مسمى وظيفة "إختصاصى تسويق"، فى حين أن الأعمال المطلوبة هي أعمال بيعية فقط.

#### أسس موضوعية لتحديد أنواع الوظائف المطلوبة

تختلف هذه الأسس فى المنظمات الجديدة عنها فى المنظمات القائمة. ففي المنظمة الجديدة غالباً ما يعتمد على مصدر أساسى هو الهيكل التنظيمى الذى يوضح القطاعات الرئيسية والإدارات والأقسام، والوظائف الموجودة بكل منها سواء تلك المطلوبة فى المراحل الأولى للتشغيل أو فى المراحل الأخرى التالية (بعد زيادة الطاقة الإنتاجية أو التوسعات). وقد يعتمد على خبرة مشروعات مماثلة دخل أو خارج البلاد. إلا أن هذا الأسس يجب النظر إليه بتحفظ بسبب إختلاف الظروف الخاصة بكل منظمة عن الأخرى حتى وإن إتفقت طبيعة النشاط.

أما فى المنظمات القائمة، فتتعدد الأسس التى يعتمد عليها فى هذا الصدد. وأهمها : (١) أهداف المنظمة واستراتيجياتها (٢) الهيكل التنظيمى (٣) قوائم

حصر الوظائف الموجودة التي تعدها إدارة الموارد البشرية والتي توضح أنواع ومسميات الوظائف المشغولة والشاغرة (٤) مرور باحثين على الإدارات والأقسام لإستيفاء بطاقات من العاملين يوضح بها إسم الوظيفة وإسم القسم أو الإدارة. وما دام تخطيط العمالة ينصرف لمواجهة إحتياجات للنشاط فى المستقبل، فقد تختلف قوائم الوظائف المطلوبة عن قوائم الوظائف الموجودة فعلا، فإذا تطلب الأمر إضافة وظائف جديدة (لإضافة منتجات أو أنشطة جديدة أو لإستحداث آلات أو أساليب أداء جديدة)، تضاف الوظائف الجديدة المطلوبة إلى قائمة الوظائف الحالية. والعكس صحيح.

#### تحليل الوظائف

من واقع قوائم الوظائف المطلوبة، يجرى تحليل كل وظيفة على حدة. ويعد تحليل الوظائف مدخلا أساسيا لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة. وهذا الحد الأدنى للمواصفات - بدوره - يمثل المعيار الذى سيستخدم لفحص ومقارنة طلبات التوظيف لشغل كل وظيفة، أو للمفاضلة بين طالبي النقل إلى وظيفة أو وظائف أخرى، أيضا للمفاضلة بين المرشحين للترقى وشغل وظائف أعلى فى المستوى التنظيمى. وعلى ذلك يبدأ فريق البحث بدراسة كل وظيفة - من الوظائف المطلوبة - على حدة لتحليلها ثم وصفها.

وتهدف عملية تحليل الوظائف أساسا إلى تحليل العمل أو الهيكل العام لمهام الوظيفة، وذلك من حيث الواجبات وكيفية أدائها والأدوات المستخدمة، والمسئوليات، والظروف المحيطة بالأداء، كمدخل لتحديد القدرات والخصائص الإنسانية المطلوبة. ويختص بذلك - فى المنظمات الكبيرة - محللو الوظائف فى الغالب، بينما يقوم بذلك - فى المنظمات الأصغر - الرؤساء المباشرون.

### مراحل تحليل الوظيفة

تمر عملية تحليل للوظيفة بالمرحل التالية:

#### إختيار فريق الباحثين

إبتداء، يجب تحديد نوعية فريق الباحثين الذى سيعهد إليه بعملية تحليل الوظائف، فالواقع أن طبيعة الوظائف موضوع التحليل هى التى تحدد طبيعة خلفية وتخصص وخبرة لأخصائيو التحليل، فتحليل وظائف فندق يتطلب باحثين تغلب لديهم الخلفية والخبرة الفندقية، وتحليل وظائف مستشفى يتطلب توفر خلفية وخبرة فى مجال إدارة للمستشفيات، وفى تحليل وظائف المنظمات الصناعية، تختلف الخلفية والخبرة المطلوبة باختلاف طبيعة الصناعة، فتحليل وظائف شركة لصناعة الأدوية يختلف عن تحليل وظائف مصنع للحديد والصلب، وهكذا.

#### تقديم مشروع التحليل والوصف للإدارة

تعد هذه المرحلة لازمة لتحديد أنواع ومسميات الوظائف التى سيجرى تحليلها ووصفها، وأسلوب أو أساليب الدراسة، وكذا لتقديم الباحثين للإدارة والإتفاق على تسهيل مهمتهم فى جمع البيانات من خلال إعلام العاملين والعاملات وطلب تعاونهم، وتهيئة التسهيلات والأدوات المكتبية، وللإتفاق على البرنامج الزمنى المخطط للدراسة، وأماكن وتوقيتات إجراء المقابلات و/أو الملاحظة الميدانية.

#### تقديم مشروع التحليل والوصف للعاملين

تستهدف هذه المرحلة تهيئة العاملين والعاملات نفسيا لتقبل الإسهام بالأداء والبيانات والحقائق اللازمة للدراسة، وللتعاون الإيجابى مع فريق الباحثين،

ويمكن إجراء ذلك من خلال لقاءات شخصية مع العاملين والعاملات،  
تعرض فيها طبيعة وأهمية وأهداف الدراسة، وتوزع خلالها نشرة موجزة  
تضم هذه العناصر . وتفيد هذه اللقاءات في التعرف على إنبطاعاتهم  
واتجاهاتهم تجاه مشروع الدراسة، ومستويات وأنماط تفكيرهم مما قد يدعو  
لتطوير أسلوب الدراسة أو أسلوب صياغة الأسئلة بقوائم الاستقصاء .

#### تحديد طبيعة البيانات المطلوب جمعها

تشمل هذه البيانات اسم الوظيفة، والقسم أو الإدارة، وموضع (مكان)  
الأداء، والواجبات والمسؤوليات، والوظائف الخاضعة لإشراف شاغل الوظيفة  
(إن وجدت) والعلاقة مع الوظائف الأخرى بالمنظمة، والآلات والأدوات  
والمواد المستخدمة، والظروف المادية المحيطة (مثل درجة الحرارة - نسبة  
الرطوبة - التهوية - النظافة - الإضاءة - الضوضاء - الإنتقالات -  
الاتصال مع الجمهور وطبيعة هذا الجمهور) .

#### تحديد الأسلوب الذي سيستخدم في الدراسة

هناك عدة أساليب يمكن إتباعها في تحليل ووصف الوظائف . وأهم هذه  
الأساليب : (١) الإستقصاء (٢) الملاحظة المباشرة (٣) المقابلة الشخصية (٤)  
الإسترشاد بما تم من تحليل ووصف في منظمات مماثلة . ويمكن التعرض لكل  
من هذه الأساليب - بإيجاز - كما يلي :

#### ١ - الإستقصاء

حيث تصمم قوائم لإستقصاء العاملين في الوظائف موضوع التحليل .  
وتصمم القائمة لتضم أسئلة موجهة للعامل أو العاملة بحيث تمثل الإجابات  
المعلومات والحقائق المطلوب جمعها ودراستها . وهذه يفترض أن تشمل

بدورها طبيعة الأعمال المؤداة وكيفية أدائها والظروف المحيطة بالأداء، ومتطلبات الأداء من تعليم وتدريب وخبرة عملية وقدرات.

تصمم قائمة الاستقصاء مع مراعاة صياغة أسئلتها، بما يخدم جمع المعلومات والحقائق اللازمة، ويتطلب ذلك وضوح وسهولة وحسن تسلسل الأسئلة، وتناسبها مع مستوى وطبيعة المستقصين، وحتى بالنسبة للأسئلة التي يغلب عليها الطابع الفني يلزم وضع شرح مبسط لكل منها، وكلما كانت القائمة مختصرة كلما قل احتمال ملل المستقصى منه.

ويحسن إرسال قائمة الاستقصاء، مرفقة بخطاب شخصي لكل موظف أو عامل بإسمه يوضح أهداف الاستقصاء والفائدة المتوقعة منه مع طلب تعاونه بالإجابة الصريحة على الأسئلة، والخطاب الشخصي هكذا يدل على اهتمام الإدارة ويحث على الاهتمام بالإجابة الموضوعية. ومن المهم الحصول على توقيع كل موظف أو عامل باستلام قائمة الاستقصاء بحيث يسهل حصر وإستلام القوائم بعد مهلة إستيفائها التي يجب توضيحها في الخطاب الشخصي أو في قائمة الاستقصاء.

هذا وتتوقف فاعلية الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات على توافر عدة مقومات أهمها : (أ) مدى سلامة إختيار عينة المفردات من فئات العاملين المستقصاء بحيث تكون ممثلة لمجتمع كل فئة، تمثيلا جيدا، (ب) مدى تناسب التوزيع الجغرافي للعينة على المنطقة أو المناطق التي يعمل بها شاغلي الوظيفة، (ج) مدى دقة تصميم قائمة الاستقصاء بحيث يتوافر لها وضوح ومنطقية وتسلسل الأسئلة ومن ثم تكون أداة يعتمد عليها في جمع حقائق كافية

عن الوظائف المستهدفة وفي قياس الآراء، (د) مدى توافق مقابلين مؤهلين عند استخدام المقابلة الشخصية كوسيلة لجمع البيانات، (هـ) مدى مناسبة وسائل جمع البيانات من المستقصين (بالبريد أو الهاتف أو المقابلات) على ضوء الخصائص الثقافية والسلوكية لمفردات العينة المستهدفة، ففى بعض المجتمعات أو المناطق يميل بعض المستقصين لإستيفاء وإعادة القائمة بالبريد، لكن ذلك لا يحدث فى مجتمعات أخرى، كما يميل بعض المستقصين لتلقى استفسارات أو أسئلة بالتليفون والرد عليها بينما لا يقبل غيرهم ذلك.

#### استقصاء لتحليل وصف الوظائف شركة فنادق الأحلام

إسم الوظيفة :	المجموعة النوعية:
القسم :	موقع/مكان العمل:
الإدارة :	نوبة العمل :

الرجاء التفصل بقراءة الأسئلة التالية بدقة، والإجابة عليها بنفسك، بالدقة والصرامة التى تحقق مزايا هذه الدراسة. إذا لم تكف المساحة المتاحة، يمكن إستكمال إجابتك وإيضاحتك فى ورقة إضافية ترفق بالقائمة. فضلا ، تعاد القائمة بعد استيفائها فى بحر ثلاثة أيام للرئيس المباشر ، حيث مىسلمها منه إختصاصى تحليل ووصف الوظائف . ولك خالص الشكر سلفا .

د. أحمد سيد مصطفى

١ - ولجبات الوظيفة :

١/ ماهى الولوجبات التى تؤديها فى وظيفتك ؟ رتبها بحسب تسلسل الأداء (إذا أمكن) .  
أعمال متكررة يوميا :

---



---



---



---



---



أعمال دورية / موسمية :

أعمال عرضية خلال الأسبوع / الشهر / السنة :

١/ ٢ أي هذه الواجبات / الأعمال تعتبره الرئيسى أو الأكثر أهمية ؟ ولماذا؟

١/ ٣ هل تتبع أساليب أداء مقررة، أم أساليب تراها أنت مناسبة؟

☐ أساليب أراها مناسبة☐ أساليب مقررة

مستلزمات الأداء :

٤/ ١ هل تستخدم آلات أو تجهيزات معينة ؟ الرجاء توضيح نوعها، وقيمتها إن لمكن :

المستلزمات	النوع	القيمة بالتقريب
- آلات		
- معدات		
- مركبات		
- أدوات		
- مواد		

٥ - للروساء فقط ، (الأسئلة من رقم ٥ حتى رقم ٨)

٥ / ١ هل هناك أعمال تشرف عليها؟ في حالة الإيجاب، وضحها واذكر عدد مرعوسيك .

٥ / ٢ هل تصدر تعليمات بقواعد وإجراءات العمل أم تقترحها فقط؟

أصدر تعليمات      أقتراح فقط

٥ / ٣ هل يرجع إليك مرعوسيك تفصيلا أم يعرضون للناتج ؟

تفصيلا      يعرضون الناتج فقط

٥ / ٤ هل تراجع أعمال مرعوسيك فنيا أم إداريا، أو فنيا وإداريا؟

فنيا      إداريا      فنيا وإداريا

٦ - هل يتطلب عملك الإتصال بوظائف أو جهات أخرى داخل أو خارج المنظمة؟

في حالة الإيجاب أذكر هذه الوظائف وأسباب الإتصال وتوقيته؟

الوظائف      أسباب الإتصال      توقيت الإتصال

يوميا ☐

على فترات متقاربة ☐

على فترات متباعدة ☐

٧ - هل يتطلب عملك قدرات جسمانية أو عقلية أو كلاهما، ولماذا ؟

☐ قدرات جسمانية      ☐ قدرات عقلية      ☐ كلاهما

٨ - هل يتضمن عملك حفظ أموال / مستندات هامة / دفاتر ومجموعات ذات قيمة

/ أصناف مخزونة ؟ ☐ نعم ☐ لا

٩ - هل هناك إختصاصات ترى إضافتها أو حذفها، ولماذا ؟

اختصاصات تضاف	اختصاصات تحذف
_____	_____
_____	_____
_____	_____
السبب _____	السبب _____
_____	_____

١٠ - ظروف الأداء

١/١٠ ما هي الظروف المحيطة بأدائك لعملك من حيث :

- عدد ساعات العمل اليومية : \_\_\_\_\_

- الإضاءة : \_\_\_\_\_

- الضوضاء : \_\_\_\_\_

- النظافة : \_\_\_\_\_

- فترات الراحة (إن وجدت) : \_\_\_\_\_

- وضع الأداء : جلوس / وقوف / جلوس ووقوف \_\_\_\_\_

- درجة الحرارة : \_\_\_\_\_

- نسبة الرطوبة : \_\_\_\_\_

- الأتربة والغبار : \_\_\_\_\_

١/٢ هل تتعرض لمخاطر معينة خلال أدائك لعملك ؟

نعم ، وهى \_\_\_\_\_ ☐ لا ☐

١/٣ هل يتطلب عمالك الإتصال بالعملاء ؟

نعم ، وهم \_\_\_\_\_ ☐ لا ☐

١/٤ فى حالة الإيجاب، ما هى مدة الإتصال ؟

طوال ساعات العمل ☐ بعض ساعات العمل (كم ساعة؟) ☐

١/٥ هل يتطلب عمالك إنتقالات خارج مبنى المنظمة ؟

نعم ، إلى \_\_\_\_\_ ☐ لا ☐

١١ - المسئوليات :

١ / ما هي المسئوليات التي تقترن بملكك لعمك ؟

( أ ) عن سلامة النخيل (العاملين والعمال - العملاء) :

( ب ) عن الأموال : ( ز ) عن الآلات :

( ج ) عن المعدات : ( ح ) عن المركبات :

( د ) عن المواد : ( ط ) عن المبنى وممتلكات المنظمة عموما

( هـ ) عن أعمال المرؤوسين : ( ي ) عن المشتريات :

( و ) أخرى :

١٢ - متطلبات الأداء :

١ / ما هي المتطلبات التي تراها لازمة لشغل وظيفتك من حيث :

( أ ) للتعليم :

( ب ) للتدريب :

( ج ) للخبرة :

( د ) لإجادة لغة أو أكثر :

( هـ ) للمهارات :

( و ) القدرات الجسمانية :

( ز ) القدرات العقلية :

( ح ) أخرى :

١٣ - هل لديك بيانات أخرى ترى إضافتها ؟

لا ☐

نعم ، وهي ☐

تطبيق للرئيس المباشر

١ - الملاحظات بشأن الإجابات على الأسئلة السابقة :

٢ - أنسب الشروط للوجوب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة هي :	
المؤهلات :	المهارات :
التدريب :	القدرات الجسدية :
الخبرة، طبيعتها وممتها :	القدرات العقلية :
مهارات خاصة :	
توقيع الرئيس المباشر	

وفيد الحصول على رأى الرئيس المباشر فى تقليل درجة المبالغة فى إجابات بعض المرعوسين ، إلا أنه قد يعيب ذلك أن الإلمام بطبيعة وظروف ومتطلبات الأداء قد يختلف من رئيس لآخر ، كما قد يختلف الرؤساء من حيث نطاق المعلومات الذى يقدمونه فى هذا الصدد ،

وبعد توزيع قوائم الإستقصاء على العاملين والعاملات تحدد لهم فترة معينة لإستيفائها ، ثم يبدأ الباحثون بإستلام وتجميع القوائم من الأكسام والإدارات التى سبق تسليمها إليها (بالعدد) ، ولى ذلك تصنيف هذه القوائم بحسب تقسيمات الوظائف موضوع للتحليل ، بحيث تفصل قوائم كل وظيفة على حدة ، ثم تراجع القوائم للتأكد من إستيفائها للبيانات المطلوبة ، وإلا فتعاد القوائم الناقصة إلى العاملين المعنيين لإستيفائها ،

بعد تصنيف ومراجعة القوائم يجرى تفريغ إجابات القوائم - كل مجموعة وظائف على حدة - بحسب تسليمها فى جداول خاصة بما يتبع فى النهاية جدول أو قائمة تحليلية بخصائص كل وظيفة على حدة .

ومع أن شاغل الوظيفة يعد أعلم الناس بواجباتها ومسئولياتها، إلا أنه لا يمكن الإعتماد فقط على إستقصائه، فقد يعتمد بعض العاملين للمبالغة فى إجاباتهم بالنسبة لإختصاصاتهم ومسئولياتهم، وقد يتفقوا على كتابة إجابات موحدة رغم إختلاف طبيعة وظروف الأداء، وقد يعجز بعض المستقصين عن تقديم إجابات كاملة صحيحة، لذلك وفى مثل هذه الحالات - تقتصر الإفادة من الإستقصاء على كونه يقدم خلفية أو معلومات عامة قد تستخدم كأساس لأسلوب المقابلة الشخصية أو الملاحظة المباشرة أو كلاهما توخياً للدقة.

## ٢ - الملاحظة المباشرة

يقصد بهذا الأسلوب لتحليل الوظيفة، قيام مجموعة الباحثين بزيارة الإدارات أو مواضع الأداء عموماً، وتسجيل ملاحظاتهم وأبعاد الأداء على الطبيعة بكل وظيفة، ويسهل إستخدام هذا الأسلوب كلما كان للعمل الملاحظ بسيطاً وتكرارياً مثل ملاحظة أداء مدخل بيانات إلى حاسب أو عامل تغليف.

ويتطلب إستخدام هذا الأسلوب تحديد مجموعة البيانات التى يطلب إلى الباحث جمعها عن كل وظيفة، من حيث : الأعمال المؤداة - كيفية أدائها - الآلات أو الأدوات أو المواد المستخدمة - مدى الإعتماد على معاون أو أكثر - العلاقة مع وظائف أخرى - وضع الأداء (وقوف / جلوس / وقوف وجلوس) - نوع أو أنواع الجهد المطلوب (جسمانى / عقلى) ودرجته أو درجاته، ويجمع الباحثون هذه البيانات من واقع للملاحظة الميدانية وسؤال الرؤساء المباشرين فى كل موقع عمل، كما يجرى إختيار عدد مناسب من العاملين بكل وظيفة لملاحظتهم ومناقشتهم، والعدد المناسب هنا هو المتناسب

مع وقت وقدرات الباحثين والوقت المحدد للإنتهاء من برنامج تحليل الوظائف .

تبدأ عملية الملاحظة بأن يقدم الباحث نفسه للرئيس المباشر الذى تقع الوظيفة ضمن إشرافه، ليستأن فى بدء الملاحظة وفى تحديد أنسب العاملين و/أو العاملات موضوع الملاحظة ثم يقدم نفسه لهم ويشرح طبيعة العملية وأهدافها . ويحدد للباحث الموقع المناسب الذى يمارس منه الملاحظة .

وقد يتطلب الأمر أن يستكمل الباحث ملاحظته وإستيعابه بأن يسأل العامل أو الرئيس المباشر كلما كان ذلك لازما . على أنه من المهم ألا يتدخل الباحث فى أسلوب أداء العامل أو العاملة . ويستخدم قائمة خاصة بكل وظيفة، يسجل الباحث ملاحظته بشأن واجبات الوظيفة وكيفية الأداء وكافة البيانات الأخرى التى سبق تحديدها .

### ٣ - المقابلة الشخصية مع العاملين والرؤساء

بإستخدام هذا الأسلوب يجمع الباحث البيانات المطلوبة من خلال المقابلات الشخصية، مستخدما قائمة إستقصاء . ويتطلب حسن استخدام هذا الأسلوب مراعاة عدة اعتبارات لضمان صحة البيانات وتجنب أى تحيز قد يمارسه العاملون و/أو الرؤساء خلال تقديم البيانات . وأهم هذه الاعتبارات :

أ - قيام الباحث (المقابل) بتقديم نفسه وشرح المقابلة وطبيعة المهمة . ويحسن أن يشرح للرئيس المباشر للعاملين - مسبقا - طبيعة مهمة المقابل . إن حسن التقديم يهيئ أساسا صالحا لمقابلة منتجة وفاعلة .

ب - إظهار الباحث لإهتمامه بالموظف أو العامل وقيمة عمله ، فالعامل

يشكل قسما كبيرا من حياة بعض العاملين ، إن إظهار

الإهتمام - القائم على الفهم - يكون أصنق وأفعل من مجرد

الإهتمام الزائف أو السطحي .

ج- تجنب الباحث إخبار الموظف أو العامل بكيفية الأداء ، أو لفت

النظر إلى أخطاء الأداء ، فطبيعة عمل الباحث هنا وصفية بحثية

وليس إنتقادية .

د - التحدث للعاملين والرؤساء بلغتهم الخاصة التى يفهمونها ، وقد يبدو

ذلك صعبا فى حالة تعدد نوعيات ومستويات من يقابلهم الباحث .

إلا أن الإعداد المسبق لقائمة الأسئلة وللمقابلة يمكن أن يذلل هذه

الصعوبة .

هـ- إعداد دراسة وافية للعمل فى إطار أهداف برنامج التحليل ،

فالمعلومات المطلوبة من خلال تحليل الوظائف لازمة فى مجالات

متعددة فى إدارة الموارد البشرية ، وتحليل الوظيفة أو العمل ليس

مجرد دراسة الحركة أى ليس مجرد وصف مبادئ لما يفعله

العامل . فمثلا إذا قالت عاملة فى مصنع للملابس الجاهزة أنها

تحيك أربعة أجزاء من الثوب على آلة الحياكة . سيهتم إختصاصى

دراسة الحركة بكيفية تقديمها القماش لهذه الآلة وكيفية تحريكها له

وللآلة . لكن محلل العمل سيهتم بجمع معلومات أشمل تفيد فى

تحديد طبيعة ودرجة المهارة المطلوبة ، والظروف المحيطة بالأداء .

ويستخدم المقابل قائمة نقاط أو أسئلة خاصة تصمم لكل وظيفة على حدة ،

وتقسم لأقسام تصنف بها المعلومات والحقائق التى يجمعها خلال المقابلة .



#### ٤ - الإسترشاد بما تم من تحليل ووصف في منظمات مماثلة

تعتمد بعض المنظمات لتوفير الوقت والجهد والمال، أو تكلفة تحليل ووصف الوظائف بشكل عام، بأن تسترشد بما تم في هذا الصدد بمنظمات أخرى مماثلة، إلا أن هذا الأسلوب يعيبه - أساسا - أن الظروف الخاصة بكل منظمة تختلف عن الأخرى حتى مع تماثل طبيعة النشاط، فوصف وظائف مصنع أثاث في عام معين، لا يعد بالضرورة مناسباً لمصنع مماثل يقام بعد خمس أو عشر سنوات بسبب إختلاف طبيعة ومستوى التكنولوجيا المستخدمة وما يصاحبه من إختلاف في طبيعة الأعمال المؤداة ضمن نفس مسمى الوظيفة، فمثلا أعمال وظيفة "عامل قطع أخشاب" يمكن أن تختلف في طبيعتها ومتطلباتها من فترة لأخرى على هذا الأساس، ومن ناحية أخرى فإن وظيفة "مدير العمليات" في شركة طيران محلية صغيرة - يخطط ويشغل خمس طائرات، تختلف في مهامها ومتطلبات شغلها عن نفس الوظيفة في شركة طيران عالمية أكبر، حيث يخطط مدير العمليات لتشغيل عدد أكبر وأكثر تطورا من الطائرات على خطوط محلية ودولية.

بعد العرض السابق للأساليب التي يمكن إستخدامها في تحليل الوظائف، تجدر الإشارة إلى أن الأسلوب العملي الذي يضمن أعلى درجة ممكنة من إكتمال الحقائق ودقة المعلومات، يتمثل في مزيج من الإستقصاء والمقابلة الشخصية والملاحظة الميدانية، فالمقابلة الشخصية مع العاملين والرؤساء تقلل من أثر مغالطة بعض العاملين - خلال الإستقصاء - في عرض واجباتهم ومسئولياتهم لتكبير قيمة وظائفهم، أما الملاحظة الميدانية فهي - بالإضافة لما تقدم - تتيح معلومات واقعية من الميدان لها درجة ثقة عالية نسبيا.

### ٥ - تكريب الباحثين على أسلوب أو أساليب الدراسة

يشمل تكريب الباحثين تعريفهم بمصطلحات العمل • وتدريبهم على أسلوب أو أساليب الدراسة من حيث مهارات جمع البيانات سواء من خلال الإستقصاء أو المقابلة الشخصية أو الملاحظة، ثم تكريب وتحليل هذه البيانات بما يحقق أقصى إفادة ممكنة •

وفى مجال التعريف بمصطلحات العمل المستخدمة فى تحليل ووصف الوظائف، يمكن تقديم المفاهيم التالية :

**العمل الإنسانى Human work :** نشاط إنسانى ينتج قيمة للعامل وللآخرين أو للمنظمة • فالعامل يبذل جهده و/أو فكره ووقته بأشياء ذات قيمة لا يستطيع توفيرها لنفسه بنفسه • أو هو (العمل الإنسانى) صفة تبادلية تهىء علاقة إنتفاع مشترك بين الفرد والمنظمة لفترة معينة •

**العمل Work :** مهمة أو مجموعة مهام متجانسة من حيث النوع والمستوى يؤديها فرد لأخر أو للمنظمة •

**الوظيفة (أو المركز) Position :** مجموعة مهام أو أعمال متكاملة من طبيعة متجانسة، يعهد بها لفرد معين فتهىء له مركزاً وظيفياً معيناً • وهناك وظائف فريدة أو غير تكرارية مثل وظيفة رئيس مجلس الإدارة ووظيفة مديرو إدارة التسويق أو مدير إدارة الموارد البشرية حيث تشغل كل منها بفرد واحد، بعكس الوظائف التكرارية مثل محاسب أو عامل ماهر حيث يتواجد بكل وظيفة منها موظف أو عامل فأكثر •

**المهنة Occupation :** مجموعة أعمال متماثلة تتواجد فى منظمات مختلفة يشغلها حملة مؤهلات عليا مثل المحاسبون والمهندسون والأطباء •

**دراسة الوقت والحركة Time - & Motion study :** دراسة لها طبيعة هندسية فنية غالبية، تهدف لكفاءة وفاعلية الأداء من خلال حذف الحركات غير الضرورية، وزيادة سرعة أداء الحركات الأخرى، وتقليل الوقت والجهد المستغرقين في الأداء . وتستخدم هذه الدراسة لتطوير العمل أو تطوير معدلات الأداء، وغالباً ما يخلط البعض بين دراسة الوقت والحركة وبين تحليل العمل الذى ينتم بطبيعة إدارية غالبية، ويهدف لتحديد الحركات واسلوب أدائها والأدوات أو الآلات المستخدمة والظروف المحيطة ومتطلبات وأدوات أداء العمل . وفى حالة الحاجة إلى إجراء دراستى الوقت والحركة وتحليل العمل معاً، يجب البدء بدراسة الوقت والحركة كأساس لتحليل العمل أو الوظيفة .

**تحليل العمل Job Analysis :** عملية الجمع والدراسة التحليلية للحقائق المتعلقة بمضمون العمل من حيث الواجبات والمسؤوليات والأدوات المستخدمة وظروف العمل بهدف وصف العمل وتحديد المتطلبات الواجب توافرها فيمن يؤديه .

**وصف العمل Job Description :** تحديد موضوعى منظم لواجبات ومسؤوليات عمل معين، يوضح : موقع الوظيفة تنظيمياً، وماذا يؤدي شاغها ومسؤولياته، وكيف يتم الأداء والظروف التى يتم فيها . هو معيار لقياس الأداء يركز على المضمون الصحيح للعمل .

**تحديد متطلبات شغل الوظيفة Job Specification :** تحديد الحد الأدنى المقبول من الخصائص البشرية اللازمة للأداء السليم مثل التعليم والخبرة والقدرات والخصائص الشخصية المختلفة . وهو معيار لقياس الفرد يركز على الخصائص المطلوبة (صفات - مؤهلات - قدرات) للأداء المقبول .

ويستخدم الكاتب - بغرض التبسيط - تعبير وصف الوظيفة كمفهوم أشمل للدلالة على كلا من المصطلحين السابقين . إذ تتضمن قائمة وصف الوظيفة وصفا للعمل وتحديدًا لمتطلبات أدائه .

**تصنيف أو تقسيم الوظائف Job Clasification** : تجميع فئات الوظائف بحسب النوع فى مجموعات نوعية . فمثلا للتقسيم الذى يضم وظائف التسويق، يشمل مجموعة وظائف البيع ومجموعة وظائف الإعلان، وما إلى ذلك .

**تقييم الوظائف Job Evaluation** : عملية نظامية لتحديد قيمة وظيفة أو عمل بالنسبة لوظائف أو أعمال أخرى، والدرجة المناسبة التى تلحق بها الوظيفة لتحديد الأجر المناسب المكافئ لهذه القيمة . ومن الطبيعى أن يكون تقييم الوظيفة تالياً لتحليل الوظيفة، إذ يسترشد بطبيعة العمل للمودى فيها والأدوات أو التجهيزات المستخدمة وظروف الأداء وما قد تتضمنه من جهد زائد أو مخاطر .

#### إعداد قوائم التحليل

بعد تحديد أنواع ومسميات الوظائف موضوع التحليل والوصف، ومناقشة مشروعات الدراسة مع الإدارة ومع العاملين، وتحديد طبيعة البيانات المطلوب جمعها، وأساليب أو أساليب الدراسة، وبعد تدريب الباحثين، تبدأ عمليات جمع ومراجعة، وتبويب وتحليل البيانات وصولاً لتحليل ثم وصف الوظائف .

فمن حيث تحليل الوظيفة، يفترض أن تسفر جهود الباحثين عن تحديد عناصر التحليل التى تشمل طبيعة وقدرة الجهد المطلوب للأداء، وطبيعة وحجم المسؤوليات المقترنة بالأداء، وبالتالي شروط ومتطلبات التأهيل اللازمة لشغل هذه الوظيفة، ويتم صياغة ذلك فى قائمة تحليل الوظيفة .

ولاستكمال إيضاح الصورة في ذهن القارئ، يورد الكاتب - مثلاً - كذلك قائمة أعدها لتحليل وظيفة "مندوب بيع" بإحدى المنظمات التجارية.

### شركة الملابس الحديثة

#### قائمة تحليل وظيفة "مندوب بيع"

##### ١ - المجهود المتطلب :

( أ ) جسمانياً : ١ - الانتقال باستخدام سيارة خلال توزيع منتجات الشركة

داخل المنطقة للبيعية .

٢ - حمل صناديق وعبوات من أوزان متوسطة تضم السلع

التي تسلم للعملاء .

٣ - صعود الأدراج في بعض مباني العملاء .

( ب ) عقلياً : ١ - جهد لفظي للتعبير بطلاقة عن الأفكار والمعاني بما

يؤثر إيجابياً على العملاء .

٢ - تذكر مزيج منتجات الشركة وخصائصها مقارنة

بمنتجات المنافسين ، وكذا أسعار البيع وشروط وتسهيلات

السداد .

٣ - إجراء عمليات حسابية للأسعار ونسب الخصم

وعموماً للمستحقات لدى العملاء .

٤ - سرعة رد الفعل أو التصرف إستجابة لمؤثرات

خارجية مثل حركة المرور في الطرق وإستثمارات

وتعليقات العملاء .

٢ - المسؤوليات المصاحبة للأداء :

مسئولية كاملة عن :

- ( أ ) السلع المحمولة للتوزيع .
- ( ب ) للسجلات والكتالوجات وقوائم الأسعار .
- ( جـ ) السيارة التي يستخدمها (سيارة المنظمة) .
- ( د ) الأضرار التي يمكن أن تصيب المارة أو المركبات، والالتزام بقواعد المرور خلال قيادة وسيلة الانتقال .

٣ - ظروف العمل المحيطة :

- ( أ ) العمل - أساساً - في الطرق وخارج المباني المسقوفة .
- ( ب ) العمل في ظروف جوية متغيرة (حرارة - برودة - مطر . . . الخ)
- ( جـ ) قيادة وسيلة الانتقال في طرق مزدحمة .
- ( د ) التعرض لدرجات ضوضاء عالية نسبياً خلال الانتقال داخل المنطقة البيعية .
- ( هـ ) التعرض لمخاطر القيادة في طرق مزدحمة، ومستويات إضاءة متباينة .

٤ - متطلبات شغل الوظيفة :

- ( أ ) للتعليم والخبرة : - مؤهل متوسط مع خبرة لمدة خمس سنوات .
- مؤهل عال (بكالوريوس إدارة أعمال) مع خبرة لمدة عامين .

(ب) التدريب : تدريب يهيء معلومات عن :

- الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق بالشركة وإختصاصات وحداتها.
- المناطق البيعية للشركة وخصائصها.
- منتجات الشركة وخصائصها، مقارنة بمنتجات المنافسين ،
- مهارات المقابلة البيعية (التخطيط للمقابلة وإدارتها والرد على إعتراضات العملاء والتكثير عليهم).

(ج) القدرات : جسمانيا : - لياقة بدنية عالية .

- قدرة على الإنتقال اليومي للمستم .

عقليا : - قدرات لفظية .

- ذاكرة قوية .

- قدرات حسابية .

- سرعة رد الفعل (للتصرف) .

(د) مهارات أخرى : - اجادة اللغة الانجليزية حديثا وكتابة .

- قيادة للسيارات .

(هـ) المظهر : مظهر جيد وجذاب .

إن أول ناتج لعملية تحليل الوظائف هو إتاحة الحقائق اللازمة لوصف الوظائف، فالناتج يمثل أساس الوصف . وكلا من التحليل والوصف يمثلان - مع تحديد أنواع الوظائف - الشئ النوعي في تخطيط القوى العاملة .

## استخدامات تحليل ووصف الوظائف

إن ما يوضحه تحليل ووصف الوظائف لا سيما من حيث واجبات ومسؤوليات الوظيفة ومتطلبات شغلها، يعد عملية محورية وحيوية لباقي وظائف إدارة الموارد البشرية.

فعلى ضوء ما تتضمنه بطاقة وصف الوظيفة يمكن :

- أ - صياغة إعلانات طلب الموظفين من حيث الخصائص المطلوب توافرها في المتقدم (مرحلة الاستقطاب) .
- ب - تحديد معايير المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف، من حيث درجة توافر الخصائص المطلوبة فيمن يشغل كل وظيفة .
- ج- تعريف الموظف الجديد بعمله . فمن واقع وصف الوظيفة - بعد تحليلها - يعرف الموظف الجديد طبيعة واجباته ومسؤولياته .
- د - تحديد الاحتياجات التدريبية، من واقع طبيعة الواجبات والمسؤوليات المقترنة بالأداء، والمواد والأدوات والآلات المستخدمة .
- هـ- تقييم الوظائف، من واقع وصف كل وظيفة وتحديد معايير قيمة كل من العمل، والفرد الذى يؤديه . ويعد تقييم الوظائف أساسا لتحديد الأجر .
- و - التقييم المتكامل لأداء الأفراد العاملين، من حيث مدى إسهام خصائص الفرد فى جودة أداء واجبات الوظيفة . فالتقييم هنا يقوم على معيارين لكل من : الأداء ، والخصائص الفردية، بدلا من الإقتصار على تقييم الخصائص الفردية مثل الابتكار والمبادأة ودرجة الاعتمادية ... الخ .



ز - تخطيط المسار الوظيفي، حيث يوضح تقييم أداء الموظف مدى إمكانية نقله أو ترقية له وظيفة أخرى في ذات المستوى أو في مستوى أعلى.

ح - تصميم نظام الحوافز، فتقييم الأداء يقيس مدى وفاء الموظف باختصاصات ومسؤوليات الوظيفة. وهذا بدوره هو أساس تحديد الحافز أو الحوافز المناسبة.

ط - تهيئة بيانات لازمة لتكوين بناء تنظيمي فعال، فمن خلال التصميم الموضوعي للعمل وتحليل عناصره، يمكن تهيئة بناء تنظيمي يضم وظائف باختصاصات واضحة بعيدة عن الإزدواجية والتضارب.

ي - إعادة تصميم (أو تطوير) العمل، فمن واقع تحليل ووصف العمل يمكن تهيئة بيانات مفيدة عند الحاجة لتطوير محتوى العمل (الحركات وكيفية أدائها، والأدوات المستخدمة)، وذلك إما بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية، أو لمواءمة العمل مع قدرات محددة لبعض عناصر قوة العمل مثل النساء، وكبار السن، والمعوقين.

ك - إعداد معدلات الأداء من واقع تحديد الأعمال المفروض تأديتها وأسلوب الأداء.

### وصف الوظائف

بعد تحليل الوظائف تبدأ الخطوة التالية ممثلة في وصف هذه الوظائف، وتتسم عملية وصف الوظائف - كما يبدو من اسمها - بأنها وصفية بالدرجة الأولى، وهي تهى مجلاً لحقائق العمل القائمة، ومن خلالها يتم تحديد الهدف الأساسي للوظيفة والواجبات والمسؤوليات والأعباء المصاحبة، ويجب تنظيم هذه الحقائق في نموذج يمكن الاستفادة منه في المجالات السابقة.

## عناصر بطاقة الوصف

١ - بيانات عامة ، تشمل : اسم الوظيفة - موقعها التنظيمي (القسم أو الإدارة) - موقعها المكاني/ الجغرافي - الرقم الكودي كما حددته الدراسة - هدف الوظيفة - جهة الإشراف عليها - طبيعة ومدى الإشراف الذي تخضع له (فنى / إدارى) - مدى إشراف الوظيفة على أعمال الغير .

٢ - السمات التنظيمية للوظيفة، وتشمل : الواجبات (الإختصاصات) مرتبة بحسب الأهمية و/أو مراحل الأداء والمسئوليات عن عناصر مثل: الأموال وأخطاء العمل ومسئوليات إشرافية والعلاقة بالوظائف الأخرى والاتصالات الأفقية والرأسية .

٣ - الظروف المادية المحيطة ، وتشمل : الإضاءة - التهوية - الضوضاء - النظافة - الأتربة - ساعات العمل وفترات الراحة (إن وجدت) - العمل الليلي (إن وجد) - الأخطار التي قد تلازم الأداء - طبيعة المواد والأدوات والآلات المستخدمة - الإنتقالات داخل و/أو خارج مكان العمل .

٤ - متطلبات شغل الوظيفة ، وتشمل :مطالب التأهيل من حيث التعليم والتدريب والخبرة - القدرات الجسمية والعقلية - المظهر ، وعموما السمات الشخصية المتقدم . ويمكن أن تكون أكثر تفصيلا - كما تدعو الحاجة فى بعض الوظائف - لتضم السن والحالة الزوجية وعدد الأولاد ، وقد تشمل بعض عناصر الشخصية مثل مقاييس جسمية وسمات سلوكية .

وتحدد هذه المتطلبات من خلال ( أ ) الاستدلال من واجبات ومسئوليات الوظيفة (ب) تقييم العمليات السابقة للإختيار والتعيين لتحديد مدى إتفاق خصائص المعينين مع متطلبات الوظائف التى عينوا بها . (ج) دراسة نظام الترقيات للتعرف على خصائص الوظائف التى يرقى إليها .

وتُستمد المتطلبات الخاصة بالسمات الشخصية من تحليل المعارف والمهارات المطلوبة لأداء العمل . فيمكن - مثلا - تحديد المهارات اللازمة لوظيفة مهندس ميكانيكى ، بالقدرة على قراءة الرسوم الهندسية ومعالجة الأجزاء الميكانيكية، ولوظيفة كاتب حسابات، بالقدرة على استخدام البرامج المحاسبية على الحاسب الآلى، ولوظيفة رجل بيع بالقدرة على الإقناع، ويجب أن تكون قائمة المتطلبات دقيقة بقدر الإمكان بحيث تفيد - خلال مقابلة الإختيار للموظف الجديد - فى توجيه أسئلة مباشرة عما يعرفه المتقدم وما يستطيع عمله ، ومن ناحية أخرى يجب عدم المبالغة فى الموصفات المطلوبة بما يحد من قدرة المنظمة على جذب المتقدمين، ويؤدى لعدم رضا بعض المتقدمين الذين يرون أن هناك تعجيزاً لهم بدرجة أو أخرى.

ويُعد الوصف الجيد للوظيفة أساساً حيوياً لفعالية إجراءات إختيار وإدارة العناصر البشرية المناسبة، باعتباره يضم خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها ، كما يفيد فى تصميم الإعلان عن طلب شغل الوظيفة ، وفى إدارة المقابلة الشخصية للإختيار ، وتصميم اختبارات تقييم المتقدمين ، ومن الضرورى أن يكون وصف الوظائف مكتوباً ، وأن تحفظ قوائم أو بطاقات الوصف فى إدارة الموارد البشرية كوثائق يعتمد عليها . وفيما يلى نماذج لبعض قوائم وصف الوظائف بإحدى المنظمات الفندقية :

## بطاقة وصف وظيفة

## مدير فندق

رقم الوظيفة : ١/٧/٦

إسم الوظيفة : مدير فندق السلام

الموقع التنظيمي : الإدارة العامة للفنادق .

وصف عام للوظيفة :

تقع هذه الوظيفة ضمن الوظائف العليا بالإدارة العامة للفنادق . ويعمل شاغلها تحت الإشراف المباشر لمدير عام الفنادق، ويختص بإدارة شؤون الفندق وتنمية حصته السوقية وإيراداته وتوجيه مرموسيه وتنسيق جهودهم .

الواجبات :

- تحليل المتغيرات البيئية المؤثرة على حجم الحركة السياحية وعدد الليالي السياحية .
- التخطيط للخدمات الفندقية بتقدير حجم الطلب المتوقع على خدمات الفندق بحسب المواسم والفترات الأخرى وتقدير الإحتياجات من العمالة والمواد وكافة مستلزمات تشغيل الفندق .
- وضع خطط التشغيل سواء بالنسبة للإستقبال أو الغرف ولقاعات أو الطعام والشراب وشرح الخطط للمنفذين ضمانا لجودة التنفيذ والإلتزام بالخطة الموضوعية .
- إعتداد جداول تشغيل موظفي الإستقبال، وعمال الأتوار، والحمالين، وعمال المطبخ ومعمل الحلويات والمطعم وكافيتريا الأتوار .
- تعديل جداول تشغيل العمال وتكييفها بحسب نمب إشغال الغرف ومواسم الضغط والفترات الأخرى .
- الإشراف على أداء جميع إدارات وأقسام الفندق وتنسيق العمل بينها .

- الاستقبال الشخصي لكبار النزلاء وتوديعهم عند المغادرة، واتخاذ كافة الإجراءات والتوجيهات لضمان خدمات خاصة وممتازة لهم.
- متابعة ما يجرى بالفندق للوقوف على التصرفات التي قد تحد من كفاءة الخدمات الفندقية المقدمة أو تؤثر على سمعة الفندق.
- تحديد ما تسفر عنه المتابعة من قصور، وسبابه، وإصدار القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.
- اعتماد قوائم الأطعمة والمشروبات التي يقدمها مدير إدارة الطعام والمشروبات بالفندق.
- اعتماد برامج الصيانة الدورية لتجهيزات الغرف ومرافق الفندق العامة.
- الإشراف على كافة عمليات الصيانة بالفندق من خلال التقارير التي يرفعها إليه الرؤساء المختصين.
- إصدار قرارات الجزاءات والمكافآت للعاملين بالفندق في حدود السلطات المفوضة إليه.
- تقرير الإجراءات الخاصة بالأشياء التي يعثر عليها بالفندق من حيث مدة الحفظ تحت طلب أصحابها، وأسلوب للتصرف فيها بعد انتهاء مدة الحفظ.
- المتابعة الدورية والفجائية للخدمات المقدمة في الاستقبال، والغرف، والقاعات والمطبخ والمطعم والكافيتريا.
- الترويج لغرف الفندق وقاعاته وخدماته الأخرى من خلال الاتصالات الشخصية مع شخصيات المجتمع.
- إعداد تقارير دورية للإدارة العامة عن تطور نسب الإشغال للغرف والقاعات وعن مستويات أداء العاملين بالفندق.
- إعداد تقارير دورية للإدارة العامة عن مستوى كفاءة تجهيزات الفندق ومدى الحاجة إلى التجديد أو الإحلال.

- إعتد قوائم الإيرادات والمصروفات وإرسالها إلى إدارة الحسابات.
- ابتكار سبل تحسين الخدمات المقدمة وتقديم خدمات جديدة وترويجها.

#### المسؤوليات :

- مسئول عن حسن تدريب وتوجيه موظفي الفندق وتنسيق أنشطتهم.
- مسئول عن تحقيق نسبة الإشغال المخططة لغرف وقاعات الفندق.
- مسئول عن تقديم مستوى خدمة متميز يلبق بفندق من الدرجة الأولى (٥ نجوم).
- مسئول عن تخفيض تكاليف التشغيل بنسب معقولة وتحقيق معدلات الربح المخططة.
- مسئول عن المحافظة على تجهيزات الفندق وحسن إستعمالها.

#### الظروف المحيطة بالأداء :

يعمل شاغل الوظيفة في ظروف عمل مادية جيدة، ويتعامل مع أنماط وجنسيات مختلفة من الناس وتتطلب أعماله الإنتقال بين أقسام الفندق للمتابعة والتوجيه.

#### متطلبات شغل الوظيفة :

- التعليم : مؤهل عال فندقي، أو بكالوريوس إدارة أعمال.
- الخبرة : خبرة في إدارة فنادق الخمس نجوم لمدة لا تقل عن خمسة عشر سنة.

#### القدرات والمهارات :

قدرة على القيادة والتوجيه.

- قدرة على التعامل الفعال مع نوعيات وجنسيات مختلفة من العاملين والعلاء.
- قدرة على تحليل المشكلات وإيجاد أسس صالحة لقرارات فعالة.
- مهارات الإتصال مثل اللباقة والكياسة، والإقناع.
- مظهر جذاب مؤثر.

**بطاقة وصف وظيفة**  
**رئيس قسم الطعام والمشروبات**

اسم الوظيفة : رئيس قسم الطعام والمشروبات      رقم الوظيفة : ٢ / ٣ / ١٢  
الموقع التنظيمي : إدارة الطعام والمشروبات.

وصف عام للوظيفة : تقع هذه الوظيفة ضمن وظائف المستوى الأوسط بالفندق . ويمثل شاغلها تحت الإشراف والتوجيه المباشر لمدير إدارة الطعام والمشروبات ويختص بإدارة أنشطة الطعام والمشروبات .

الواجبات :

- ١ - تحديد قوائم الأطعمة والمشروبات التي تقدم لنزلاء الفندق والملاء الخارجيين .
- ٢ - تلقي طلبات العملاء الخارجيين الخاصة بالأطعمة والمشروبات ووضع الجداول الزمنية لتنفيذها .
- ٣ - إصدار أوامر التشغيل لشيف المطبخ وشيف الحلويات لإعداد الوجبات الخاصة بالفندق وبالطلبات الخارجية .
- ٤ - تقدير احتياجات المطبخ والحلويات من مستلزمات إعداد الطعام والمشروبات، سواء الاحتياجات اليومية والأسبوعية أو الشهرية، وإعداد كشوف المشتريات اللازمة .
- ٥ - الاحتفاظ برصيد كاف من معدات وأدوات إعداد وتقديم الطعام والحلوى والمشروبات بالإضافة لنسبة احتياطية في حدود ١٠% .
- ٦ - الإشراف على تخزين وتبريد المشتريات من لوازم إعداد الأطعمة والمشروبات والحلوى بشكل سليم يحافظ على خواصها الأصلية .
- ٧ - تلقي الطلبات الخاصة بنزلاء الفندق من المجموعات وإعداد أوامر التشغيل اللازمة .
- ٨ - اقتراح مجموعات جديدة من ألوان الطعام والمشروبات تسهم في زيادة إيرادات الطعام والمشروبات بالفندق .
- ٩ - تقدير تكاليف الأصناف الجديدة من الطعام وإعداد الموازنة التقديرية لكل صنف .
- ١٠ - الإشراف الشخصي على عمليات إعداد الطعام والحلوى والمشروبات لضمان مستوى الجودة المناسب وتقليل الفاقد في المواد المستخدمة .
- ١١ - إعداد طلبات الصيانة والإصلاح لمعدات المطبخ والحلويات .

- ١٢ - إقتراح الأصناف اللازمة لتقديمها إلى النزلاء المهمين بالفندق .
- ١٣ - إعتداد جدول تشغيل نوبات عمل العاملين بالمطبخ والمطاعم .
- ١٤ - الإشراف على تجهيزات ومستوى مفروشات المطاعم والكافيتريا .
- ١٥ - الإلتزام بالموازنة التقديرية للتشغيل في قسم الطعام والمشروبات .

#### المسؤوليات :

- مسئول عن تقديم أصناف طعام ومشروبات متكاملة وجيدة المستوى .
- مسئول عن تنمية إيرادات الطعام والمشروبات .
- مسئول عن حسن استخدام معدات المطبخ وإعداد وتقديم الطعام والمشروبات .

#### الظروف المحيطة بالأداء:

يعمل شاغل الوظيفة في ظروف جيدة الإضاءة والتهوية . لكنه يتعرض لدرجات متفاوتة من الضوضاء الناشئة عن تحركات العاملين وإستخدام المعدات والآلات والأقوال اللازمة لتجهيز الأطعمة . وتتطلب وظيفته الإنتقال المستمر بين وحدات التجهيز والطهى .

#### متطلبات شغل الوظيفة:

التعليم : مؤهل عال مناسب في الفندقية أو التغذية .

الخبرة : خبرة في أعمال الترميم والتغذية الفندقية لمدة لا تقل عن خمس سنوات .

#### القدرات :

- قدرة على القيادة والتوجيه .
- قدرة على إبتكار ألوان جديدة ناجحة من الطعام والمشروبات .

### **وصف الوظيفة بالأهداف والنتائج**

ثمة منهج آخر في تصميم قوائم وصف الوظائف يعد أنسب من سابقه . إذ يركز أكثر علي تحديد الأهداف والنتائج للمتوقعة من شاغل الوظيفة، ويفيد في الإدارة بالأهداف والنتائج . ويتمثل في مقابلة أهداف الوظيفة بالواجبات المفروض ممارستها لتحقيق هذه الأهداف ، ويمكن توضيح هذا الأسلوب من خلال المثال التالى لوصف وظيفة المصانع بإحدى الشركات الصناعية:



بطاقة وصف وظيفة  
مدير عام المصانع

رقم الوظيفة: ٢ / ٢	إسم الوظيفة : مدير عام المصانع . الموقع للتطوير : الإدارة العليا للشركة . مسئول أمام : رئيس مجلس الإدارة
وصف عام للوظيفة يشرف على عمل المصانع ( ١٠٠ عامل دائم + ٣٦ عامل مؤقت ) . يتلقى تقارير رؤساء الأقسام ويناقشهم فيها . وله سلطة كاملة لإتخاذ القرارات اللازمة لمقابلة الأهداف المنوط به تحقيقها . <u>الأهداف والواجبات (أمثلة):</u> <u>الأهداف</u> <u>الواجبات</u> بالنسبة للموارد المادية	
١ - التخطيط لشراء وتكوير التجهيزات ضمن التكنولوجيا المناسبة للشركة . ٢ - التخطيط لصيانة وإصلاح التجهيزات . ٣ - تصميم وتطوير جداول التشغيل .	١ - تشغيل كفاً للتجهيزات الآلية .
بالنسبة لترشيد التكاليف	
١ - تحليل عناصر تكلفة تشغيل وصيانة الآلات . ٢ - تحديد بدائل الطاقة المحركة، وقياس ومقارنة فاعلية وتكلفة كل منها .	خفض تكلفة تشغيل الآلات والطاقة المحركة بنسبة ٢٠% عما كانت عليه في عام ٠٠٠

### بالنسبة للجدولة والتشغيل

- ١ - جدولة فعالة للعمليات لخفض أوقات الأعطال إلى ٥% من وقت التشغيل المخطط.
- ٢ - تطوير العمليات وتحسين فعاليتها.
- ١ - التنسيق بين إدارة الصيانة والأقسام الإنتاجية بشأن جدولة الصيانة.
- ٢ - تقدير موضوعي لاحتياجات المصانع من المستلزمات والخامات.
- ٣ - تنسيق مستمر مع إدارة المخازن للإمداد بالمستلزمات في التوقيتات المناسبة.
- ٤ - متابعة أداء الأقسام الإنتاجية في ضوء المعايير الموضوعية.
- ٥ - تصور تصميمات جديدة وفعالة للجدولة والتشغيل.

### ظروف العمل للمادية :

- ١ - يعمل في درجات ضوضاء عالية ناتجة عن تشغيل الآلات والمعدات وحركة المركبات ووسائل النقل الداخلي.
- ٢ - يعمل ماعداً إثنين، لمدة ثلاثة أيام كل أسبوع.
- ٣ - ينتقل بشكل يومي مستمر بين الأقسام الإنتاجية بمصانع الشركة.

### متطلبات شغل للوظيفة :

التعليم : مؤهل عال في هندسة الإنتاج :

الخبرة : خبرة في إدارة مصانع للتسيج لمدة لا تقل عن عشر سنوات .

### القدرات :

- قدرة على القيادة .
- قدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ابتكارياً .
- قدرة على فهم والتعامل مع أنواع مختلفة من العاملين .

هذا ويتوقف إختيار الصيغة المناسبة لبطاقة وصف الوظيفة، على عدة اعتبارات أهمها فلسفة الإدارة تجاه عملية تحليل ووصف الوظائف، ومدى وضوح أهداف المنظمة، ودرجة التركيز على تحقيقها من خلال جهود المنفذين ، والأسلوب أو الأساليب المستخدمة في دراسة التحليل والوصف . ويرى الكاتب أن الأسلوب الأخير في تصميم بطاقة الوصف (مقابلة الأهداف بالواجبات) يعد فاعلا من حيث مجالات الإفادة من وصف الوظائف - والتي سبق عرضها - لاسيما بالنسبة لتحريف الموظف الجديد بوظيفته وأهدافها، وتقييم أداء العاملين في ضوء الأهداف المخططة باعتبارها معايير رقابية . ومع اتجاه الإدارة المعاصرة للاعتماد أكثر وأكثر على فرق العمل الممكنة وذاتية التوجيه، وعلى التنظيم المفلطح والشبكي، تراجعت التركيز على الوصف الوظيفي الجامد، لصالح الوصف المرن . ويتطلب الأمر أيضا أن يقلع مصممو بطاقات الوصف عن إيراد العبارة التي يختتمون بها قائمة الواجبات "أية أعمال أخرى يكلف بها" . فهي عبارة هلامية كثيرا ما إستغزت العاملين وحركت نوايا غير سوية لدى رؤساء متربصين وأضررت بالعلاقات الانسانية مع العاملين .

### تقدير الاحتياجات الكمية من العمالة

بعد تحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وتحليلها ثم وصفها، ينتهي الشق النوعي في تخطيط القوى العاملة . وتبقى معالجة الشق الكمي بتحديد الأعداد المطلوبة من العاملين والعمالات لشغل كل وظيفة من الوظائف التي يضمها الهيكل التنظيمي .

تتمثل نقطة البداية - في هذا الصدد - في ترجمة أحجام المبيعات أو الأنشطة المتوقعة إلى أعباء عمل . فمثلا إذا قدرت المبيعات الكلية للعام القلدم في مصنع للأثاث بـ : ٥٠٠.٠٠٠ قطعة أثاث ما بين منزلي ومكتبي . يترجم

هذا الرقم إلى أنشطة إنتاجية وخدمية. وبالإعتماد على معدلات الأداء المحددة وساعات العمل اليومية والسنوية للممكنة، نترجم أعباء العمل (الإنتاجية والخدمية) إلى متطلبات من أفراد قوة العمل .

#### معدلات الأداء لتقدير الاحتياجات من العمالة

معدل الأداء هو تعبير عن الوقت المستغرق في أداء وحدة العمل. وهو يعد على أساس دراسة ميدانية بحيث يمثل أساسا لحساب القدر اللازم من العاملين في العمليات التكرارية، كما أنه يمثل معيارا يقاس عليه أداء الفرد. ويوضح المثال التالي كيفية حساب معدل الأداء:

١ - كيفية حساب معدل الأداء : يمكن حساب معدل الأداء وفقا للمثال التالي:

أ - حساب للعدد اللازم من العاملين بأحد الأقسام (قسم الحسابات)  
مثلا)

$$= \text{عدد ساعات العمل المطلوبة} = \frac{\text{حجم العمل المطلوب خلال الفترة} \times \text{معدل الأداء}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}} \quad \text{أيام للعمل السنوية} \times \text{عدد ساعات العمل اليومية}$$

$$= \frac{60.000 \text{ وحدة} \times 5 \text{ دقائق}}{260 \text{ يوم} \times 6 \text{ ساعات}} = \frac{300.000}{1560} = 192,308 \text{ ساعة}$$

إذن = ٣٢٢ موظف

لكن عناصر البسط والمقام في هذا النموذج قد تتغير. فقد تتغير عناصر البسط عندما:

أ - يتغير حجم العمل المطلوب، زيادة أو نقصا. فإن توقعنا زيادته ٢٠% إذن: ٦٠٠٠ ر. ١٢٠%، إن خرج من

السوق مثلاً أو زاد حجم الطلب. وقد ينخفض الطلب ١٠% إذن:  
 ٦٠.٠٠ × ٩٠% = ٥٤.٠٠ مثلاً لأن وسائل الإعلام قالت أن المنتج  
 معيب، أو بسبب دخول منافس جديد.

ب - يتغير معدل الأداء بسبب تطور تكنولوجيا (تجهيزات أفعال وأسرع)  
 أو بسبب تبسيط إجراءات أو تغيير في تصميم مكان العمل أو في  
 قدر وطبيعة مهام جديدة تضمنتها بطاقة وصف الوظيفة المعدلة.  
 فينخفض وقت أداء وحدة العمل الواحدة من خمس إلى أربع دقائق  
 مثلاً.

وبعد سنة أو أكثر قد يتغير المقام كأن تزيد عدد أيام العمل أو تقل بسبب  
 إضافة عطلات جديدة أو إلغاء عطلات قائمة أو تزيد عدد ساعات العمل أو  
 تقل. حيث يتعين أن تأخذ الإدارة بالإعتبار تطوير معدل الأداء كلما جد جديد  
 يؤثر على عناصر كل من البسط والمقام. لكن هذا النموذج لا يمكن استخدامه  
 لتقدير العدد اللازم من العاملين إلا في الوظائف التكرارية مثل إعداد  
 استثمارات الصرف المالي في قسم للحسابات، أو إنتاج جزء نمطي من سلعة  
 على خط إنتاج في مصنع، أو صرف شيك في بنك. ولا يمكن استخدامه لغير  
 ذلك من الوظائف مثل وظيفة باحث إئتمان في بنك أو قاض في محكمة.  
 وحيث يتعذر تحديد وقت نمطي لأداء كل وحدة من وحدات الناتج،

وينتأثر تحديد العدد اللازم من العاملين بكل وظيفة ليس فقط بعناصر  
 البسط والمقام في هذا النموذج، بل أيضاً بعوامل أخرى مثل نطاق الإشراف  
 وكذا توجهات الإدارة نحو تحسين الجودة لا سيما في المنظمات الخدمية إن  
 تطلب الأمر خفض فترة خدمة العميل.

وتختلف أسس تحديد الأعداد المطلوبة من العاملين من المشروعات الجديدة إلى المنظمات القائمة. فبالنسبة للمشروع الجديد يمكن الاعتماد على خبرة المنظمات الأخرى المماثلة - في نفس النشاط - في تقدير الاحتياجات الكمية للعمالة موزعة على المجموعات الوظيفية النوعية، لا سيما إذا كانت تعمل في إطار نفس الظروف المحيطة بالمشروع الجديد. كما يمكن الإستعانة بخبرة المنظمات الموردة للألات والتجهيزات، حيث يتوفر لديها - في الغالب - المعدلات اللازمة لتحديد احتياجات المشروع من العمالة. فليها معاملات احتياجات الآلات بأنواعها لعنصر العمالة، ولديها الساعات المعيارية لتشغيل كل من الآلة والعامل / وفقا لمعدلات أداء معيارية لهذه الآلات. إلا أنه لا يصح في كل الأحوال نقل هذه الخبرة تماما كما هي. قد يتطلب الأمر تعديلها، فقد تختلف أسس الحساب مثل: اختلاف معدلات مهارة العامل الأجنبي عن مثيلتها للعامل المحلي، أو اختلاف ساعات العمل في الخارج عن الساعات المقررة في تشريعات العمل واللوائح الداخلية للمنظمة في البيئة المحلية، أو لاختلاف إنتاجية العامل على الآلة وفقا لمدى جودة صيانتها، وما إلى ذلك. أما بالنسبة للمنظمات القائمة، فيتطلب الأمر مقارنة العدد المطلوب من العاملين بالنوعيات والمستويات المختلفة، بالعدد الموجود فعلا وإستخدام الطرق العلمية في التخطيط. وعلى ضوء ذلك تقرر الإدارة ما إذا كانت ستعتمد إلى إختيار وتعيين قوة عمل إضافية وحجمها ونوعياتها وتوقيت ذلك، أو تقرير ساعات عمل إضافية، أو نقل بعض الأفراد لوظائف أخرى.

#### المساومة في تحديد الاحتياجات البشرية

في غياب الأسلوب العلمي لتخطيط القوى الموارد البشرية يتجه بعض المديرين لأسلوب المساومة عندما تستطلع الإدارة الأعلى آراءهم قبل بداية العام الذي تعد عنه خطة العمالة بشأن احتياجات كل منهم من قوة العمل.

وتوضح خبرة للكاتب، أن هذا الأسلوب يقترن بإتجاه بعض الرؤساء المباشرين للمبالغة بدرجة أو بأخرى فى تقدير إحتياجات العمل بإداراتهم أو أقسامهم . وذلك إما لأن زيادة عدد المرؤوسين تعنى - فى نظرهم - زيادة المكانة أو الهيبة، أو لأنها تمثل مبررا يمكن الاستناد إليه فى طلب رفع مستوى الوحدة التنظيمية . فمثلا يطلب رئيس القسم رفع مستوى قسمه إلى إدارة ويطلب مدير الإدارة رفع مستواها إلى إدارة عامة، وهكذا . وغالبا ما يفتقر التقدير هنا إلى أساس موضوعى . ومن ناحية أخرى تعلم الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بالفطنة والخبرة بمبالغة بعض الرؤساء . فتعتمد من جانبها إلى بعض التقدير حتى تسمح فقط بما تراه عددا مقبولا . وهكذا يبين مبالغة الرؤساء طالبى الموظفين وتقدير الإدارة، بضيع الأساس الموضوعى لتقدير الإحتياجات الكمية الحقيقية من العاملين . ويتطلب الأمر أسسا موضوعية لتحديد الإحتياجات الحقيقية من العاملين بكل إدارة أو قسم .

#### أسس تقدير الأعداد المطلوبة من العاملين موضوعيا

تختلف هذه أسس التقدير باختلاف طبيعة العمالة من حيث كونها :

- أ - عمالة مباشرة : مثل عامل آلة حياكة أو عامل يدوى فى منظمة صناعية، أو موظف شبك فى منظمة خدمية (بفرع بنك أو بمكتب لشركة طيران) .
- ب - عمالة غير مباشرة : مثل أخصائى تخزين وعامل صيانة وكتيب حسابات وباحث فى منظمة صناعية ، ومراجع وباحث فى منظمة خدمية .
- ج - عمالة إشرافية : مثل رئيس وردية ورئيس قسم ومدير إدارة فى منظمة صناعية وخدمية .

ويمكن إستعراض طرق تحديد الإحتياجات فى كل من هذه للتقسيمات كما

يلى :

### تحديد الإحتياجات من العمالة المباشرة

تتميز وظائف العمالة المباشرة بالتكرار والتماثل بما يسمح بإمكان تحديد وقت إنجاز أو أداء وحدة المنتج من خلال معدلات الأداء. ولحساب إحتياجات العمالة لهذه الوظائف يتطلب الأمر توفر البيانات التالية :

أ - حجم الإنتاج الكلى المخطط المطلوب لإنجازه، ممثلاً فى

عدد الوحدات السليمة الصافية.

ب - ووقت معالجة وحدة المنتج، ووقت الإنجاز الكلى، وهذا

توضحه معدلات الأداء.

ج - ساعات العمل اليومية الصافية<sup>(٥)</sup> ومتوسط ساعات العمل

السنوية، وهذه تحسب كما يلى :

أيام العمل السنوية - الإجازات الرسمية ومتوسط مدد الإجازات  
الإعتيادية والعارضة والمرضية × ساعات العمل اليومية للصافية .

### مثال لتقدير الإحتياجات من العمالة فى منظمة صناعية

فى أحد مصانع الملابس الجاهزة تضمنت الخطة إنتاج ٩٥٠.٠٠٠ قميص فى العام، وأوضحت الخبرة الفنية الصابقة أن ٥% من الوحدات المنتجة تكون معيبة. لذلك تقرر إنتاج مليون قميص (٩٥٠.٠٠٠ × ١٠٠) وكان عدد ساعات العمل اليومية للمامل سبع ساعات تتخلها فترة

٩٥

راحة قدرها ساعة واحدة، فإذا تحدد معدل وقت تفصيل القميص الواحد بخمس دقائق، يمكن تحديد

المعدل اللازم من عمال الإنتاج المباشرين بقسم التفصيل كمايلى:

<sup>(٥)</sup> بعد إستقطاع المسموحات الزمنية التى يمكن أن تشمل فى أحد أو بعض المسموحات التالية: فترة الراحة -

تناول المشروبات - التوجه لدورة المياه - الصلاة - تعطل الآلة - الإستفسار من الرئيس المباشر أو إعتناء

موضوع معين منه، وتحسب هذه المسموحات على أساس معاملات محددة لكل منها.



(أ) الإنتاج الكلى = مليون وحدة •

(ب) عدد ساعات العمل المطلوبة للتفصيل

$$= \text{مليون} \times ٥ \text{ دقائق} = ٥ \text{ مليون دقيقة} \div ٦٠ = ٨٣٣٣٣ \text{ ر. ساعة عمل}$$

(ج) عدد ساعات العمل السنوية الممكنة بالمصنع

$$= \text{صافى ساعات العمل اليومية} \times \text{صافى أيام العمل السنوية}$$

$$٦ \times ٣٦٥ - \text{المعطلات والإجازات}$$

أيام المعطلات السنوية = ٤٨ جمعة + ١٤ أعياد وعطلات رسمية + ٢١ إجازة سنوية + ٧

إجازة عارضة + ١٠ كم توسط للإجازة للمرضية = ١٠٠ يوم

إذن صافى أيام العمل السنوية = ٣٦٥ - ١٠٠ = ٢٦٥ يوم عمل

(د) صافى ساعات العمل السنوية = ٢٦٥ × ٦ = ١٥٩٠ ساعة عمل

(هـ) عدد العمال المباشرين للزمين لقسم التفصيل =

$$\text{عدد ساعات العمل المطلوبة للقصر على مدار السنة} = \frac{٨٣٣٣٣ \text{ ر. ساعة عمل}}{١٥٩٠}$$

متوسط عدد ساعات العمل الصافية للعمال سنويا

وعلى ذلك يكون العدد المطلوب هو ٥٢ عاملا، مع تكليف بعضهم بعمل إضافي لمقابلة

نسبة إلى ١٠٠، فزيادة •

### مثال فى منظمة خدمية

فى المنظمات الخدمية التى تشكل الأعمال الكتابية نسبة غالبية من عملياتها، وتؤدى بشكل نمطى، ومتوسطات ثابتة على مدى يوم/شهر/سنة، يمكن تحديد حجم العمالة اللازمة لكل قسم أو إدارة باستخدام معدلات الأداء الموضوعية.

لذا كان قسم الحسابات بأحد البنوك يختص بتحرير الشيكات التى قدرت بـ ١٦٠.٠٠٠ شيك سنويا، ومتوسط إنتاج يومى متقارب، وتحدد معدل الأداء لتحرير الشيك الواحد بخمس دقائق، وكان عدد ساعات العمل اليومية الصافية للموظف هو ست ساعات، ويمكن تحديد عدد الموظفين أو الموظفين اللازم لهذا القسم كما يلى :

(أ) عدد ساعات العمل المطلوبة لإعداد الشيكات =

$$١٦٠.٠٠٠ \times ٥ \text{ دقائق} = ٨٠٠.٠٠٠ \text{ دقيقة} \div ٦٠ = ١٣٣٣٣ \text{ ر. ساعة عمل}$$

(ب) ساعات العمل السنوية الممكنة بالقسم =

صافى ساعات العمل اليومية × صافى أيام العمل السنوية (بافتراض تماثلها مع المثال السابق) .

$$٦ \times ٢٦٥ = ١٥٩٠ \text{ ساعة عمل}$$

$$\text{(جـ) حجم العمالة المباشرة اللازمة للقسم} = \frac{١٢٢٢٣}{١٥٩٠} \times ٨ = ٦,٢ \text{ موظف}$$

### تحديد الإحتياجات من العمالة غير المباشرة

تشغل العمالة غير المباشرة وظائف ليست لها علاقة مباشرة بالأنشطة الإنتاجية للمنظمة . وأبرز مثال لذلك وظائف الباحثين فى أحد المنظمات الصناعية، أو الخدمية (بنك - شركة طيران - هيئة حكومية) . إن عمل الباحث يكاد يكون نمطيا فى خطواته من حيث تحديد المشكلة ووضع الفروض التى سيجرى تمحيصها وجمع البيانات ثم تبويبها وتحليلها، وإعداد التقرير . إلا أنه - فى الواقع العملى - لا تتماثل مدد إجراء البحوث . فبينما يستغرق إعداد بحث معين أربعة أشهر، يستغرق آخر ستة أشهر أو أكثر . وبالتالي يصعب تحديد معدل أداء دقيق لمثل هذه الأعمال البحثية .

إلا أنه من واقع الخبرة السابقة لرئيس جهاز البحوث يمكن وضع متوسطات زمنية تقريبية لكل نوع من البحوث . فمثلا إذا إتفق على أن مرحلة جمع البيانات هى المرحلة الحاكمة من حيث المدة الزمنية المستغرقة . وبفرض أن مرهل تبويب وتحليل البيانات وإعداد التقرير تستغرق مددا نمطية متقاربة لتمامل أدوات وأجهزة التبويب والتحليل، ولتقارب مستويات مهارة الباحثين على أساس مستوى المهارة للعادى أو المتوسط . فى ضوء ذلك يمكن

- بالاعتماد على الخبرة السابقة بشأن مرحلة جمع البيانات - تحديد متوسط وقت إجراء كل بحث من واقع طبيعة ومصادر للبيانات اللازمة له.

فمثلا هذا البحث سيستقى بياناته - أساسا - من الجهة ( أ ) التي عرفت بأن بياناتها تتأخر في العادة وغير تفصيلية، وذلك البحث سيأخذ بياناته - أساسا من الجهة (ب) التي إعطت سرعة تقديم بيانات دقيقة ومفصلة، وهكذا فإن البحوث التي تعتمد على الجهة ( أ ) في توفير البيانات يحد لها معدل وقتي لمرحلة جمع البيانات يمثل شهرا ونصف تقريبا، بينما يحدد شهرا للبحث الذي يعتمد على الجهة (ب) وهكذا، وعلى أي الأحوال ففي هذا المثال يمكن - إسترشادا بالخبرة السابقة إذا توفرت - تحديد رقم تقريبي لعدد الباحثين بإدارة أو قسم البحوث في ضوء متوسط حجم العمل المقرر، ثم تكييف هذا العدد زيادة أو نقصا في ضوء مدى مناسبه لأداء العمل البحثي بفاعلية.

ومع ذلك - ففي حالة روتينية الأعمال البحثية - وإمكان تحديد وقت كل مرحلة مقدما، يمكن وضع معدلات للأداء يسترشد بها في تحديد عدد العاملين كما في الأمثلة السابقة. وإزاء ما لاحظته للكاتب - في هذا الصدد - ببعض المنظمات من الإعتماد على معدلات أداء تاريخية، غير موضوعية، يؤكد على خطأ الركون لهذه المعدلات بشكل مطلق، فقد توضح مثل هذه المعدلات أن الباحث قد أُنجز ٢٠٠ و ٢٢٠ و ١٩٠ بحثا في الأعوام الثلاثة الماضية، لكن ماذا عن اسلوب الأداء؟ قد يكون مطولا أو معيبا، فإذا كان الأمر كذلك فيجب - ابتداء - دراسة تبسيط أو تطوير طريقة الأداء، ثم تؤسس على ذلك عملية تحليل ووصف وظيفة "باحث"، وهكذا يمكن تحديد معدل الأداء وعبء العمل وبالتالي العدد المطلوب من الباحثين على أسس موضوعية سليمة، وتمثل هذه العلاقات الإعتدائية بين تحليل ووصف الوظائف، وبين تحديد معدلات الأداء ثم العدد المطلوب من العاملين، صورة

هامة لتكامل الشق النوعى فى تخطيط العمالة (التحليل والوصف) مع الشق الكمى (تقدير العدد المطلوب) .

### تحديد الاحتياجات من العمالة الإشرافية

يتوقف تحديد حجم الاحتياجات من شاغلى وظائف الإشراف - أساسا- على نطاق الإشراف الذى تقره إدارة المنظمة . وهو (نطاق الإشراف) محصلة حجم العلاقات بين المشرف ومرؤوسيه وهو يوزع عليهم الأعمال ويوجههم ويتابعهم ويقيمهم ويحفزهم . فإذا دلت الخبرة السابقة بالمنظمة على أن تشغيل كل خمسة مرؤوسين يتطلب مشرف واحد، فإن قسما يضم ٢٠ عاملا يحتاج إلى أربعة مشرفين بنسبة ١ : ٥ وهكذا .

وتجدر الإشارة إلى أن نطاق الإشراف ليس نمطيا أو جامدا . فقد يختلف من لإدارة لأخرى ومن مستوى إدارى لآخر فى المنظمة، بل فى نفس الإدارة من وقت لآخر . كما يمكن أن يختلف بين منظمة وأخرى حتى مع تماثل النشاط والظروف البيئية . لذلك تجدر مناقشة أهم العوامل المحددة لنطاق الإشراف - بإيجاز - كما يلى :

١ - مستوى القدرات الشخصية للمشرف : فإتفاقا مع مبدأ الفروق الفردية يختلف المشرفون - كروساء- من حيث القدرات الجسمانية والعقلية والمهارات الإجتماعية والسلوكية . ويفترض أن يتحدد نطاق الإشراف إتساعا أو ضيقا فى ضوء مستوى هذه القدرات .

٢ - مستوى خبرة وكفاءة المرؤوسين : فكلما ارتفع هذا المستوى بشكل عام، قل معدل رجوعهم للمشرف، وبالتالي يمكن زيادة نطاق الإشراف والعكس صحيح .

٣ - طبيعة العمليات المؤداة : فكما كانت تكرارية متماثلة أو بسيطة كلما قلت مشكلات الأداء وقل معدل رجوع المروسين للمشرف فيمكن زيادة نطاق الإشراف وبالعكس .

٤ - مجالات ودرجة تفويض السلطة : فكما زادت مجالات تفويض سلطة الرئيس لمروسيه وزادت درجة التفويض بكل مجال، إتسع جهد المشرف للإشراف على عدد كبير نسبياً وبالعكس .

٥ - درجة مهارة المشرف في إستغلال وقته : فكما زادت مهارته في تنظيم وإستغلال الوقت، إتسع وقته للإشراف على عدد كبير نسبياً وبالعكس .

٦ - مدى وجود وفاعلية الوحدات الإستشارية : كلما تضمن الهيكل التنظيمي وحدات إستشارية تقدم توصياتها للرئيس لحل المشكلات مثل إدارات البحوث والتخطيط والشئون القانونية - بشكل فعال - يقل ضغط المشكلات التي تستنزف وقته وجهده فيمكن أن يتسع نطاق إشرافه .

#### تصميم الجداول التقديرية للاحتياجات البشرية

بالإنهاء من الشق النوعي لتخطيط القوى العاملة، وتقدير الإحتياجات الكمية من شاغلي الوظائف المطلوبة على إختلاف طبيعتها، يمكن تصميم الجداول الموضحة للإحتياجات التقديرية من العمالة كما ونوعاً، وتوضح هذه الجداول الأعداد المطلوبة من العاملين موزعة بحسب : فئات الوظائف والجنس والسن والتعليم والدرجات المالية وما إلى ذلك. ويمكن إستعراض أهم هذه الجداول فيما يلي :

أ - جدول مقارنة بالأعداد المطلوبة والأعداد الموجودة موزعة على وحدات الهيكل التنظيمي، والفرق بالزيادة أو العجز :

المطلوب والمحتاج		المطلوب	المحتاج	العجز		الزيادة	
				عدد	%	عدد	%
الإدارات والأقسام		٣٠٠	٢٥٠	٥٠	١٦٫٧	—	—
		٢٠٠	٢٦٠	—	—	٦٠	٢٣
		٢٧	٢٧	—	—	—	—
		—	—	—	—	—	—
		—	—	—	—	—	—
		—	—	—	—	—	—
الإجمالي		×	×	×	×	×	٪٠٠

ب - جداول تحليلية لتوزيع الأعداد المطلوبة من العاملين بحسب :

ب/١ التخصص الوظيفي (إنتاج - خدمات) والتخصص الدقيق  
دخل كل تقسيم .

ب/٢ المستويات الإدارية (إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة تنفيذية، ...)

ب/٣ الدرجات الوظيفية (المالية) .

ب/٤ فئات الجنس (النوع) .

ب/٥ فئات السن .

ب/٦ للمؤهلات العلمية .



بحسب النوع كما يلي :

[illegible]



## جدول توزيع العمالة بحسب فئات السن

ويمكن أيضا تحليل هيكل العمالة بحسب فئات السن، كما يلي :

فئات السن	من ١٨ لأكبر ٣٠	من ٣٠ لأكبر ٤٠	من ٤٠ لأكبر ٥٠	من ٥٠ فأكثر	فئات الإدارات
×					إدارة ٠٠٠٠
×					إدارة ٠٠٠٠
×					إدارة ٠٠٠٠
xxx	x	x	x	x	إجمالي

وفيد تحليل هيكل العمالة على الأسس السابقة في تعريف الإدارة بالخصائص المميزة له ومدى توازنه من حيث الأعداد الموجودة والمطلوبة في التخصصات والمستويات المختلفة ومدى العجز أو الزيادة، ومدى وجود فائض في تقسيم آخر ودرجة هذا الفائض . وفيد تحليل هيكل العمالة بحسب الجنس في معرفة نسبة العمالة النسائية إلى العمالة الرجالية وربطها بمشكلات العمالة التي تفتقر بذلك . وفيد التحليل بحسب فئات السن في حسن توزيع العمالة على الأقسام والأنشطة المختلفة بما يتناسب مع القدرات والخصائص المميزة لكل فئة من، وفي تقدير حجم الإحتياجات اللازمة لتعويض من يحلون للتقاعد .

### خطة العمالة طويلة الأجل

يمكن - في حالة إعداد خطة طويلة الأجل نسبيا للعمالة - إعداد جدول يمثل الإحتياجات التقديرية خلال فترة الخطة، ويوضح الجدول التالي مثالا لإحتياجات خطة خمسية للعمالة في قطاع العمليات بإحدى شركات الطيران:

شركة شريف للطيران

قطاع العمليات

## خطة العمالة الخمسية لقطاع العمليات

(٢٠٠٥ - ٢٠٠٠)

السنوات والجنس								الأنشطة والتخصصات
٢٠٠٣	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
								<p><u>الطيران :</u></p> <p>- قائد طائرة بوينج ٧٧٧</p> <p>- مساعد القائد</p> <p>- قائد طائرة "أير باس ٣٢٠"</p> <p>- مساعد القائد</p> <p>- قائدة طائرة "أير باس ٣٠٠"</p> <p>- مساعد القائد</p> <p><u>الخدمات الجوية :</u></p> <p>- كبير مضيفين</p> <p>- مضيف جوى</p> <p>- مساعد مضيف جوى</p> <p><u>الخدمات الأرضية :</u></p> <p>- رئيس محطة</p> <p>- مضيف أرضى</p> <p>- موظف خدمات الساحة</p> <p>- إخصائى تموين</p> <p>- عامل تموين</p> <p>- عامل إرشاد طائرات</p> <p>- عامل مناولة</p> <p>- عامل مبرر العفش</p> <p>- عامل نظافة</p> <p>- سائق سيارة ركوب معدلات</p> <p>- مراقب حافلة</p> <p>إجمالي الاحتياجات التقديرية</p>

### متابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية وترشيد هيكل العمالة

ولا ينتهى الأمر بتصميم جداول إحتياجات العمالة التى تصور خطة العمالة عن فترة قادمة، بل يتطلب الأمر متابعة هيكل العمالة بالمنظمة بشكل مستمر لتحديد مدى تأثيره سلبا أو إيجابيا بالعوامل والظروف المحيطة، سواء داخل المنظمة أو خارجها، وهذا بدوره يتطلب تحليل هيكل العمالة بحسب:

- ١ - تطور نسب العمالة للنسائية والرجالية.

- ٢ - تطور توزيع العمالة بحسب المستوى التعليمى والمؤهلات العلمية.

- ٣ - تطور توزيع العمالة على أساس التواجد، بحسب: العمالة الفعلية والعمالة غير الفعلية (أى المعارون - المنتكبون - الموفدون فى إجازات أو منح أو بعثات دراسية - المجندون - الإجازات الخاصة).

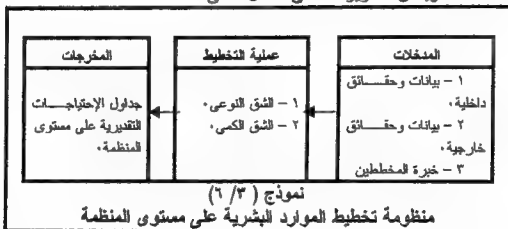
- ٤ - تطور نسب ترك الخدمة بحسب الجنس، وبشكل خاص فى مجموعات وظيفية أو وظائف معينة، بحسب الأسباب (تقاعد أو نقل أو إستقالة... الخ).

- ٥ - توزيع العمالة بحسب الأقدمية فى الدرجات الوظيفية، بما يفيد كأساس مساعد فى إعداد برامج للترقية.

- ٦ - توزيع العمالة من حيث التوازن القطاعى بين الإدارات والأقسام عموما أو بين القطاع المكتبى والقطاع الصناعى أو قطاع الحركة أو العمليات. حيث يخلل التوازن غالبا ليكون فى صالح القطاع المكتبى وذلك بسبب السهولة النمبية وظروف العمل المكتبى عنها فى العمل الميدانى مثل الشبائيك فى مكاتب البريد وفروع البنوك والعنابر الإنتاجية فى المصانع وأقسام الحركة فى هينتى / السكك الحديدية والإتصالات السلكية واللاسلكية.

## تخطيط الموارد البشرية كمنظومة

فى ضوء ما سبق عرضه يمكن إعتبار تخطيط الموارد البشرية - على مستوى المنظمة - كمنظومة تتألف من : المدخلات ممثلة فى البيانات أو المعلومات والحقائق والخبرة، وعملية التخطيط بشقيها النوعى والكمى، والمخرجات ممثلة فى جداول تقدير الإحتياجات من العمالة، على مستوى المنظمة، ويمكن تصوير ذلك فى الشكل التالى :



ويمثل تخطيط الموارد البشرية بهذا الشكل أساسا علميا وعمليا لازما قبل الاتجاه لاستقطاب وإختيار ثم تعيين أفراد قوة العمل اللازمة للمنظمة. فهو يهىء - من خلال تحديد طبيعة الوظائف المطلوبة، ودراسة وتحليل ولجبات ومسؤوليات كل وظيفة، ومتطلبات شغلها - يهىء المعيار أو المعايير اللازمة للمفاضلة عند الاختيار بين المتقدمين للتعيين.

## ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميته وأهدافه على مستوى المنظمة، واستعرضنا هيكل البيانات أو المعلومات اللازمة

لتخطيط الموارد البشرية سواء كانت داخلية على مستوى المنظمة أو من خارجها (سوق العمل) .

واستعرضنا أساليب التنبؤ بالمعروض والمتاح من الموارد البشرية مثل معدل دوران العمالة وتحليل مخزون المهارات وخرائط الإحلال ومعدلات الأداء والتخطيط للخلافة . وأوردنا إطارا متكاملًا لتخطيط الموارد البشرية تتضمن عناصره تحليل المتغيرات البيئية واستشراف المستقبل وتحديد التوجهات الاستراتيجية كمدخل للتخطيط للتسويقى والانتاجى والمالى والبحثى وتخطيط الموارد البشرية نوعيا وكميا . فى التخطيط النوعى للموارد البشرية ناقشنا تحديد أنواع الوظائف المطلوبة ضمن الهيكل التنظيمى، ومرآحل وأساليب تحليل الوظائف باستخدام الاستقصاء والملاحظة والمقابلات الشخصية . واستعرضنا عناصر بطاقة وصف الوظيفة ولوردنا أمثلة لبعض تصميمات بطاقة الوصف .

ثم إنقلنا لتحديد الاحتياجات الكمية من العمالة، فشرحنا كيفية تصميم معدل الأداء كأحد مدخلات عملية تقدير هذه الاحتياجات ولوردنا أمثلة على تقدير الاحتياجات من العمالة المباشرة وغير المباشرة . ثم اختمنا الفصل بأمثلة لجدول تقدير الاحتياجات الكمية وبيان سبل معالجة ما قد يظهر من فائض أو عجز فى الموارد البشرية .

أسئلة للمراجعة

١ - ماهو مفهومك لتخطيط الموارد البشرية وأهميته على مستوى المنظمة؟

٢ - ماهى البدائل المتاحة أمام الإدارة فى حالة وجود فرق بالزيادة أو العجز فى الموارد البشرية؟

- ٣ - هل يأتي وصف الوظائف قبل تحليلها أم العكس ولماذا؟
- ٤ - ما هي أهم استخدامات وصف الوظائف بالنسبة لإدارة الموارد البشرية؟
- ٥ - ما رأيك في أسلوب خرائط الإحلال، في مجال تخطيط الموارد البشرية؟
- ٦ - هل هناك علاقة بين تحليل المتغيرات البيئية وتخطيط الموارد البشرية؟ ماهي ؟
- ٧ - يختلف أسلوب تحديد الاحتياجات من العمالة المباشرة عن تحديد الاحتياجات من العمالة غير المباشرة؟ كيف ؟





## الفصل الرابع الإستقطاب والإختيار

### ❁ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل يتوقع أن تكون قد :

- ١ - أدركت مفهوم ومصادر ووسائل الإستقطاب .
- ٢ - وقفت على أهداف وأسس إختيار العاملين .
- ٣ - تعرفت على دور طلب التوظيف فى عملية الإختيار .
- ٤ - تفهمت كيفية تصنيف ومعالجة الطلبات المقدمة .
- ٥ - أدركت دور المقابلة الشخصية فى عملية الإختيار .
- ٦ - تفهمت أهمية التكامل بين وسائل أو أدوات الإختيار .
- ٧ - تعرفت على ما قد يكون لدى بعض الرؤساء من تمييز ضد العمالة النسائية وأسباب ذلك .



## الاستقطاب والاختيار

الاستقطاب هو وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لإحتياجاتها فى التوقيتات المناسبة ، والاستقطاب يغذى عملية الاختيار التى تسعى لانتقاء أفضل الذين تم استقطابهم أى جذبهم للتقدم بطلبات التوظيف . وهكذا تجد الاستقطاب والاختيار عمليتان متكاملتان ، ويقدر فاعلية الاستقطاب ونجاحه فى جذب أنسب المتقدمين دون غيرهم، تسهل عملية الاختيار إذ يكون الانتقاء من بين عدد أقل ممن تتوافر لديهم أقرب الخصائص المطلوبة للوظائف المراد شغلها .

### الاستقطاب

بعد الإستقطاب والإختيار بمثابة تدبير للموارد البشرية Procurement، كمتطلب أساسى لقيام وإستمرار ونجاح أى منظمة . ويضم تدبير العمالة ثلاثة خطوات رئيسية هى الإستقطاب Recruitment، والإختيار Selection، ثم التعيين Assignment أو Hiring .

ويشمل المفهوم الشامل لتدبير للموارد البشرية ترغيب العناصر المناسبة فى التقدم للإلتحاق بالوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتلقى طلباتهم ومعالجتها باستخدام أدوات الإختيار إلى أن يتم إختيار أنسبهم وتعيينهم، وتجمع إدارة الموارد البشرية فى ذلك بين السعى لزيادة عدد المتقدمين، وبين تصفيتهم بحيث يسمح - فقط - لأنسب العناصر بشغل أماكنها (وظائفها) بالمنظمة، فالإستقطاب يستهدف - أساساً - ترغيب وجذب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة .

وتتوقف فاعلية الإستقطاب على عاملين رئيسين: أما الأول فهو مدى قدرة المنظمة - بصورتها لدى المجتمع - على جذب الأفراد المتقدمين، وأما الثاني فهو القدرة على تحديد وتقييم المصادر المختلفة التي يمكن أن تستمد منها القدر اللازم من المتقدمين لشغل الوظائف.

#### قدرة المنظمة على جذب الأفراد المتقدمين

يهتم الأفراد الذين يمثلون عرض العمالة بعدة عوامل تؤثر فى درجة إقبالهم على التقدم للعمل بمنظمة أو بأخرى، ويمكن عرض أهم هذه العوامل فيما يلى:

- ١ - مزيج الحوافز المقدمة من حيث الحوافز المادية المباشرة أى مستوى الأجور وملحقاتها، والحوافز المادية غير المباشرة مثل الانتقالات والإسكان. والمهم هنا هو درجة إتساع وعمق هذا المزيج.
- ٢ - مواقف المتقدمين تجاه طبيعة ومركز الوظيفة (أو الوظائف) المعلن عن الرغبة فى شغلها، على ضوء نظرة المجتمع لها وتقييمه لشاغلها.
- ٣ - فرص التعليم والتدريب التى يمكن إتاحتها سواء داخل البلاد أو خارجها ومدى توفرها.
- ٤ - فرص الترقى فى السلم الوظيفى ومدى إتاحتها.
- ٥ - مدى جودة الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل : التصميم العام للمبنى والتجهيز أو للتأثيث والتهوية وساعات العمل وفترات الراحة، والنظافة.
- ٦ - موقع مكان العمل ومدى قربيه من محل الإقامة أو شبكة وسائل النقل العام ومحاور الطرق الرئيسية.
- ٧ - مدى تقرير مسموحات زمنية وخدمات خاصة بحضانة الأطفال، وذلك بالنسبة للموظفات المتزوجات بوجه خاص.

وتتضافر هذه العوامل مجتمعة لتشكّل سمعة المنظمة أو صورتها للعامة في أذهان الرأى العام.

وعلى ذلك تختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة القدرة على جذب القدر الكافى والمناسب من المتقدمين لشغل وظائفها . ويوضح الواقع العملى أن بعض المنظمات تعلن بوسائل الإعلام عن حاجتها لشغل وظائف معينة — بها، وينتهى أجل الإعلان دون أن يكتمل العدد المطلوب من المتقدمين، ثم تعلن ثانية عن مد أجل الإعلان . وعلى جانب آخر فإن منظمات أخرى تستقبل فور إعلانها عدداً كبيراً من طلبات التوظيف قد يفوق العدد المطلوب ، كما تستقبل — حتى دون إعلان — تياراً مستمراً من الطلبات . وهكذا فإن المنظمة التى تتوفر لها بعض أو كل عوامل الجذب السابقة وتتجج فى إعلام الرأى العام بها يتوفر لها قدرة أكبر على إستقطاب المتقدمين .

ويتضمن برنامج الإستقطاب عدة نقاط أساسية تحدد الإجراءات التى يتعين إتخاذها لتخطيط وتنفيذ هذا البرنامج، كما يعرض الجدول التالى:

جدول رقم (١/٤)  
نقاط أساسية في برنامج الإستقطاب

المسؤول	الموقف	الإجراء
ماهى الوظائف الجديدة التى سننشأ فى هذا العام؟	وظائف جديدة شاذرة	إدراج تلك فى برنامج الإستقطاب .
ماهو معدل دوران العمالة المتوقع هذا العام؟	خصارة بعض العاملين الحاليين .	تقديم شهرى وإعداد تقارير عن معدل الدوران .
أى لغات العاملين يرجح أن نتاحتجها المنظمة؟	خصائص العاملين المطلوبين .	إدراج ذلك فى تصميم طلبات وإعلانات طلب الموظفين .
كم من الموظفين جاهزون للترقية الآن؟	مدى توفر العاملين لوى الخصائص المناسبة .	فحص تقارير تقييم للتدريب .
ما هى حالة سوق العمل؟	مدى توفر متقدمين جدد .	اتصال بالمصطف ووكالات التوظيف .
كما يمكننا إنفلاخ على الإستقطاب هذا العام؟	حجم موازنة الإستقطاب .	متابعة الموازنة .
ماهى الفترة الزمنية اللازمة لتبوير الاحتياجات الحالية والمقدرة من العمالة؟	المدى الوقتى الذى يجب أن يتم فيه الإستقطاب .	الاتصال بالإدارات الطلابية والإفلاق معها على توقيت أو توقيتات تبوير احتياجاتها .
كم نحتاج من طاقة إدارة الموارد البشرية لتنفيذ برنامج الإستقطاب؟	كفاءة طاقم العاملين بالإدارة .	استعراض المتاح فى موازنة إدارة الموارد البشرية لمكافأة ما قد يبذل من جهود غير عادية فى عمليات الإستقطاب .

ولا تتوقف درجة صعوبة أو سهولة الإستقطاب على مزيج مغريات المنظمة . بل أيضا على ظروف سوق العمل وما إذا كانت سوق مشتريين (أى سوق المنظمات) حيث يزيد للمعروض من العناصر المؤهلة عن حاجة المنظمة، أو سوق البائعين (أى المتقدمين لطلب التوظيف) حيث يقل المعروض من العناصر المؤهلة عن حاجة المنظمات . فإذا تميزت سوق العمل بالندرة النسبية للعناصر المؤهلة المناسبة يحسن أن تدرس المنظمة حاجات وتطلعات المتقدمين المرتقبين ثم تحدد ما تستطيع أن تقدم به . وكلما نجحت المنظمة فى التقديم الصادق للمغريات التى تجذبهم كلما سهلت عملية الإستقطاب، والعكس صحيح .

ويفترض أن تهىء المنظمة - من خلال إعلاناتها و/أو كتيباتها، ومن خلال المقابلات الشخصية مع المتقدمين - أن تهىء صورة جيدة لنفسها بإبراز المغريات الممكنة تقديمها لتزويد من قدرتها على جذب أكثر وأفضل ما يمكن من المتقدمين. كما تقوم بعض المنظمات سعياً لتعظيم قدرتها على الإستقطاب ببتاحة فرص عمل للطلبة في الإجازات أو لبعض الوقت، أو للتدريب العملى، بحيث يمكن تعريفهم - عن قرب - بالمنظمة ومزاياها.

### مصادر إمداد المنظمة بالمتقدمين

تنقسم هذه المصادر إلى مصادر داخلية من داخل المنظمة وأخرى خارجية من سوق العمل.

لما المصادر الداخلية فتتمثل فى العاملين والعاملات بالمنظمة والذين يمكن الإعتماد على بعضهم فى شغل الوظائف سواء على نفس المستوى أو على المستوى الأعلى من خلال الترقية. فقد تتمثل فلسفة المنظمة فى إعطاء الأولوية لموظفيها وموظفاتها فى شغل بعض أو كل المراكز القيادية التى تخلق بها، ويسهل إستخدام هذا المصدر كلما توفر للمنظمة تخطيط فاعل للموارد البشرية وبنك معلومات بما يتيح صورة متكاملة عن الخبرات والمهارات ومستويات التعليم لدى أفراد قوة العمل بها، وفى هذه الحالة تصمم وتنتشر إعلانات داخلية توجه للعاملين والعاملات، توضح طبيعة ومستوى الوظائف الشاغرة والشروط الخاصة بالتقدم لشغلها، أو قد يكون لدى إدارة الموارد البشرية بالمنظمة قوائم إنتظار بأسماء العاملين الذين سبق تقديمهم لشغل هذه الوظائف ولم يكونوا مستوفين للشروط فى ذلك الوقت، أو كانوا مستوفين لها لكن لم يلحقهم التعيين لتأخر ترتيبهم. وتتميز سياسة الإعتماد على العاملين والعاملات بالمنظمة فى شغل الوظائف الخالية بالإفادة من خبراتهم العملية ذات الصلة للوثيقة بطبيعة النشاط، وإلمامهم بالظروف الخاصة

بالمنظمة، ومعايشتهم لمساستها وإدراكهم لأهدافها، وهى أمور قد لا تتوافر بشكل كاف فى بعض من يُستقطبون من خارج المنظمة.

وأما المصادر الخارجية فتتعدد لتشمل (١) المنظمات التعليمية مثل المدارس والمعاهد والكلليات الجامعية ومراكز التدريب المهنى، حيث يمكن أن تطلب المنظمة إليها ترشيح أوائل الخريجين أو أن تنشر بها إعلانات تحت الخريجين على التقدم لشغل الوظائف، و(٢) الإدارة العامة للقوى العاملة و/أو مكاتب العمل، و(٣) أقارب العاملين بالمنظمة الذين يرشحون من قبلهم (إذا كانت سياسة الإختيار بالمنظمة تسمح بتعيينهم)، و(٤) الأكفاء من العاملين أو العاملات بالمنظمات الأخرى، إما من خلال الإنتداب أو الإستعارة أو التقاعد، و(٥) الرجوع لطلبات التوظيف السابق تقديمها ولم يعين أصحابها، و(٦) الإعلان بوسائل الإعلام طلب متقدمين.

ومن ناحية أخرى، تنجّه بعض المنظمات للإعتماد على المكاتب الإستشارية (فى الإدارة) لتتولى - كوكالات للتوظيف - عملية إستقطاب وإختيار العناصر اللازمة لشغل وظائفها.

وقد تكفى المنظمة بأحد أو بعض المصادر السابقة أو تعتمد عليها كلها، والأمر يتوقف على طبيعة الوظيفة المراد شغلها، وطبيعة نشاط المنظمة، ودرجة الصعوبة فى إجتذاب المتقدمين، ومدى نجاحها أو فشلها - قبلًا - فى إستخدام مصادر معينة للإستقطاب، إلا أنه مع الإعتماد على المصادر الخارجية فى إستقطاب العمالة، يتطلب الأمر البدء بتحليل سوق العمل لتحديد أى المصادر (منظمات الأعمال/ المدارس/ المعاهد/ للكلليات...) تتوفر بها المهارات المطلوبة، وأى هذه الجهات يجب الإتصال به أو زيارته، ولتقرير أنسب صيغة للإعلان وأنسب وسيلة لنشره.



### جدول رقم (٢/٤) مصادر رئيسة للمتقدمين المرتقبين

المصدر	المزايا	العيوب
المصادر الداخلية	(١) تكلفة أقل (٢) تصنيفات معلومات العاملين (٣) يكون المتقدمون أكثر تألقاً وإسجماً مع أهداف وسياسات المنظمة .	محدودية العروض من الموارد .
الإعلان بوسائل الإعلام .	(١) توزيع واسع جغرافياً (٢) يمكن توجيه الإعلان لمجموعات محددة مناسبة دون غيرها .	قد تأتي بكثير من المتقدمين غير المناسبين .
توصيات العاملين بالمنظمة	(١) يكون للمتقدمين معلومات عن المنظمة قدمت من العاملين الحاليين (٢) ويمكن أن تأتي بمرشدين مناسبين لأن التوصية الطيبة ينعكس أثرها على الموقف الذي رشح وأوصى .	قد لا تزيد من التنوع المرغوب فسي خصائص العاملين .
وكالات التوظيف الحكومية (إدارة القوى العاملة) .	تكلفة محدودة أو رمزية .	قد لا يكون المتقدمين ماهرين أو ماريين بكفاءة كافية .
وكالات التوظيف الخاصة .	لها إتصالات واسعة وقدرات عالية على التقييم والإختيار (٢) تقدم ضمانات لجودة الإستقطاب والإختيار .	تكاليفها عالية .

#### الإعلان عن الوظائف للشاغرة

في الواقع العلمي تتجه منظمات كثيرة للإعلان عن طلب شغل الوظائف كأحد أهم المصادر الخارجية لإستقطاب المتقدمين ، ومن الطبيعي أن يعمل مدير الموارد البشرية الفاعل على شغل الوظيفة أو الوظائف الخالية بأسرع ما يمكن حتى يستمر إنسياب الإنتاج أو العمليات دون إرهاق باقي العاملين و/أو للعاملات . ويسهم التصميم الفعال للإعلان - في هذا الصدد - في تحقيق هذا الهدف ممثلاً في تقصير الفترة الكلية لعملية الإختيار بقدر الإمكان .

ومن الضروري أن يصمم الإعلان عن شغل كل وظيفة من واقع قائمة الوصف الخاصة بها، حتى يقدم الإعلان فكرة واضحة عن طبيعة الوظيفة ومتطلبات شغلها ويقلل من فرص تقدم غير المستوفين للمواصفات . ويجب أن

يضم الإعلان أيضا الحوافز والمغريات التي يمكن تقديمها لمن يشغل الوظيفة بحيث تشجع المستوفين للمواصفات على التقدم.

وفيما يلي بعض أمثلة لإعلانات صممتها بعض المنظمات . وستلاحظ اختلافًا في التصميم وفقا لطبيعة الوظائف المعلن عنها وفلسفة تصميم الاعلان .

## الطيران العماني OMAN AIR

يعتبر عن رغبته في تعيين

## مضيفات جويات

من نوات الخبرة في أسرع وقت ممكن،  
وذلك طبقا للشروط التالية :

- يتراوح العمر بين ٢٢ - ٣٠ سنة.
- غير متزوجة.
- لا يقل الطول عن ١٥٥ سم ولا يزيد عن ١٨٠ سم، ويكون الطول متناسبا مع الوزن.
- القدرة على السباحة لمسافة ١٥ مترا على الأقل بدون استخدام مواد مساعدة.
- أن تكون ذات شخصية ودية وترغب في العمل ضمن طاقم يتكون من موظفين وبنات من جنسيات مختلفة.
- خبرة في مجال العمل لا تقل عن سنة.
- إجادة اللغة الإنجليزية، والإلمام بلغات أخرى يعد ميزة تفضيلية.

## تعرض الشركة

- رواتب جيدة خالية الضريبة
- سكن مجاني مؤثث
- وسيلة نقل مجانية
- بالإضافة إلى المميزات الأخرى المخصصة لهذه الوظائف.

يمكن للراغبات إرسال بيانات السيرة الذاتية قبل يوم ٢ مارس بالإضافة إلى صورة شخصية كاملة وصورة بحجم صورة جواز السفر موضحة العنوان ورقم التليفون وكذلك رقم الفاكس أو التلكس إن وجد.

ترسل الطلبات على العنوان التالي :

خطوط الطيران العماني

٤٤ ش محمد مظهر - الزملاك - القاهرة

## طلب موظفي تسويق

يعتبر عمليتها من أكبر الشركات العالمية المتخصصة في تجارة الجنوب ويرغب في تعيين عدد من موظفي التسويق والمبيعات في مكاتبه بالقاهرة وفقا للشروط التالية:

## الاختصاصات الوظيفية:

تشمل اختصاصات الوظيفة على تسويق السلع التي تتعامل فيها الشركة بالإضافة إلى دراسة وتحليل السوق المحلي ومصادر المعلومات.

## الشروط العامة

- أن يكون :
- مصري الجنسية وحاصل على مؤهل جامعي كحد أدنى (خريجى كلية التجارة أو مهندس زراعى )
- يجيد اللغة الانجليزية اجادة تامة بالإضافة إلى اللغات الأخرى.
- يتراوح السن من ٢٥ إلى ٣٥ سنة.
- أن يمتلك سيارة خاصة به.
- تتوافر لديه الخبرة الفنية والعملية في تجارة وتسويق الحبوب بصفة أسبوعية أو منتظمة صناعة الدواجن وعلف الحيوان أو المواد البيطرية.

## المكافآت والرواتب :

تحدد وفقا لمؤهلات وخبرات المتقدم بحيث تشمل على مرتب مغز ومكافآت سنوية، على من يرغب في شغل هذه الوظيفة التقدم بصور المستندات المؤيدة خلال عشرة أيام من تاريخ الإعلان إلى :

مدير / الموارد البشرية

ويضا وزروق وخالد وشركاهم

عضو في إرنست ويونج العالمية

محاسبون قانونيون

ص.ب : ١١٠ / ١٢٦٥٥ المهندسين

١ شارع وادى النيل - المهندسين

الجيزة

وهذا مثال لإعلان طلب توظيف صممته إدارة النقل العام بالآوتوبيس فى لندن وعلقته بحافلاتها فى مواضع ظاهرة.

### هل تتطلع لمستقبل آمن

بسبب التوسع نحتاج لعدد من العاملين والعاملات كمائتى "آوتوبيس" فى مناطق كذا وكذا. ستتاح فرص تدريبية متنوعة لمن يقع عليهم الاختيار لمساعدتهم على بلوغ مستوى عال من القيادة. نحن نعد بمستوى جذاب للأجور وأمن وظيفي ومعاش للتقاعد وإجازات مدفوعة الأجر وزى كامل مع فرص للتقدم فى شركة متقدمة.

إن كنت تريد للتقدم، فضلا إتصل بنا فى رقم ٠٠٠٠٠ للحصول على تفصيلات أكثر.

وتتعمد بعض المنظمات عدم ذكر إسمها فى الإعلان وتحديد رقم لصندوق البريد أو رقما للفاكس أو البريد الإلكتروني لترسل عليه الطلبات. وقد تستهدف من ذلك تجنب الرد على طلبات التوظيف التى ترفض لعدم إستيفائها للشروط، أو تجنب تنفق المتقدمين شخصا على مقر المنظمة لاسيما إذا كان محدود المساحة، أو تجنب محاولات الوساطة. إلا أن هذا الأسلوب قد يؤدي لإحجام بعض الأفراد الأكفاء عن التقدم. وعلى سبيل المثال، أوضحت دراسة شملت ٢٦٣ من طالبي التوظيف أن ثلاثة فقط من كل أربعة متقدمين كانوا أكثر ميلا للإستجابة لإعلان طلب موظفين إذا كانت للمنظمة الطالبة محددة الإسم.

ويرغب معظم المتقدمين للتوظيف - إن لم يكن كلهم - فى معرفة إسم المنظمة التى يتقدمون إليها وطبيعة الوظيفة، وموقعها، والأجر والمميزات الأخرى ليتحروا مدى مناسبة المنظمة فى ضوء عوامل التفضيل والجذب

سائلة الذكر . لذلك فإن الإعلان الواضح المكتمل يزيد من فرص وسرعة الإستجابة، ويحد من عدد المتقدمين غير المناسبين، وبالتالي يقصر جهد وقت عملية الاختيار .

ويجب مراعاة التوقيت المناسب للإعلان في ضوء أهمية تقصير فترة عملية الاختيار . فإذا خططت المنظمة للإعلان في عدة صحف ومجلات فيجب التأكد من أن الإعلان سيظهر في كل أنحاء المنطقة الجغرافية المعلن إليها، وفي نفس اليوم أو الأسبوع المستهدف على أكثر تقدير . كما يحسن أن تصل الردود في مدى أسبوعين . وبذلك يمكن - في خلال هذه الفترة - أو أسبوع ثالث - الإنتهاء من فحص كافة الطلبات المقدمة .

### طلب الموظف أو الموظفين

في ضوء إحتياجات الأقسام أو الإدارات للعاملين، يفترض أن يقوم الرئيس الطالب مثل رئيس القسم أو مدير الإدارة باستيفاء نموذج نمطي "طلب موظف/موظفين" ، يحدد فيه خصائص الوظيفة المطلوب شغلها وعدد العاملين أو العاملات المطلوبين والتاريخ المطلوب تعيينهم فيه . ويرسل هذا النموذج ليعتمد من الرئيس المباشر <sup>(١)</sup> الذي يرسله بدوره لإدارة الموارد البشرية .

ويعتمد الرئيس المختص هذا الطلب في ضوء تقييمه لدرجة الحاجة للتعيين ومدى مباح موازنة الوظائف بذلك وأثر ذلك على تكلفة الأجور . وتقوم إدارة الموارد البشرية - بدراسة الطلب وتحديد ما إذا كان

<sup>(١)</sup> قد يكون هذا الرئيس بدرجة مدير عام أو رئيس قطاع أو نائب رئيس مجلس الإدارة وذلك في ضوء الهيكل التنظيمي، وإطار توزيع السلطة الوظيفية .

يمكن تدبير العمالة المطلوبة من داخل المنظمة أو المصادر الخارجية . ويمكن توضيح مثال لنموذج طلب موظف كما يلي :

.....	شركة :
.....	قسم/إدارة :
.....	لتاريخ :
<u>طالب موظف/موظفين بالمستوى الـ : .....</u>	
إلى : الإدارة العامة للموارد البشرية	
خصائص الوظيفة لشاغرة :	
المسمى : .....	الفئة : .....
وضع الوظيفة : .....	قائمة ، والتميين : تمزيق للعمالة/ بدل موظف متقاعد/
.....	نقل/ أعيد/ لنسب/ في
وصف عام للوظيفة :	
.....	
.....	
متطلبات شغل الوظيفة :	
المؤهلات : .....	
المعارف والمهارات : .....	
الخبرة العملية : .....	
التدريب السابق : .....	
لتاريخ المطلوب شغل الوظيفة فيه : ٢٠٠٠ / /	
توقيع الرئيس الطالب : .....	
توقيع الرئيس الأعلى : .....	
تم تعيين : .....	
السيد /	
بتاريخ ٢٠٠٠ / /	
توقيع الرئيس الطالب	
نموذج (١/٤)	
طالب موظف	

## الإختبار

يتمثل الإختيار الفعال فى إنتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين لشغلها، بإستخدام أدوات الإختيار المتكاملة ، وأنسب

المتقدمين هم من تتوفر لديهم أو يحتمل أن تتوفر لديهم كافة المتطلبات اللازمة للوظيفة أو الوظائف المراد شغلها. ولما كان توفر هذه المتطلبات في المتقدم رهنا بما سيحدث في المستقبل، فإن هدف عملية الاختيار - بالتحديد - هو تعظيم احتمالات إختيار (والتعاقد مع) المتقدمين الذين تتفق خصائصهم مع توقعات المنظمة ممثلة في المتطلبات المحددة لشغل الوظائف.

### أهداف الاختيار

يمكن تحديد أهداف عملية الاختيار فيما يلي :

( أ ) تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة .

(ب) تهيئة أساس سليم للتدريب . فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه ونقل تكلفة تدريبه عن الفرد غير المناسب .

(جـ) تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل تأسيساً على البند (أ) .

( د ) تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي .

ويجب أن يقوم الاختيار على أساس موضوعي يتمثل في بطاقات وصف الوظائف التي تحدد خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها . ولما كانت الوظيفة فهي تتطلب مجموعة من القدرات العقلية والجسمية (الحركية) .

والسبيل للإختيار السليم هو إختيار مدى توفر هذه الخصائص باستخدام أدوات الإختيار وهي : طلب التوظيف، المقابلة الشخصية، الإختبارات بأنواعها، مثل إختبارات قياس القدرات والمهارات العقلية والجسمانية، والإختبارات النفسية الإجتماعية، وإختبارات الأداء .

### أهمية الاختيار

يعتبر العنصر البشرى - فى مختلف مجالات النشاط الإقتصادى - من أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، حتى فى هذا العصر الذى شهد نزول الإنسان على سطح القمر وثورة الأداء الآلى والتلقائى، وتتوقف فاعلية الأداء - إلى حد بعيد - على الصفات المميزة للعاملين والعاملات، فالإنتاجية - فى أى منظمة - تتأثر بكل ما يؤثر على الإنتاج، ولما كانت كفاءة الإنتاج هى محصلة كفاءة عناصره، بالإضافة لكفاءة الإدارة، ولما كان العنصر البشرى هو أهم عناصر الإنتاج، فإن زيادة الإنتاجية البشرية يمكن أن تقترن بزيادة مواكبة فى الإنتاج، ومن ناحية أخرى فإن تكلفة العمالة فى مجالات متعددة لاسيما فى الأنشطة كثيفة العمالة مثل الخدمات الصحية، تمثل نسبة كبيرة من إجمالى تكاليف التشغيل، وتصل فى بعض المنظمات - على سبيل المثال - إلى ٨٥%، وهذا يعنى ببساطة أن أخطاء الاختيار يمكن أن ترتب تكاليف أعلى للعمالة، سواء بزيادة تكلفة وجهود التدريب، أو فاقد ساعات العمل بسبب المرض أو عدم اللياقة العملية أو الصحية أو الشككية أو كل هذه الأسباب مجتمعة.

ولعل هذه الأهمية البالغة لعملية الاختيار هى التى تدعو للتركيز على أهمية إشتغال الاختيار على نظام للتحقق من توفر القدرات الجسمية والعقلية اللازمة للوظيفة المرتقبة، وأن يبنى الفحوص الطبية على أساس إحتياجات هذه الوظيفة، وأنه إذا كانت الفحوص الميكولوجية ضمن أسلوب الاختيار فيجب أن تكون فاعلة بحيث تتصل نتائجها بمطالب الوظيفة المرتقبة.

### أدوات (وسائل) الاختيار

يمكن أن تكون عملية الاختيار فاعلة فى التنبؤ بمن ينتظر نجاحهم فى العمل، إذا توفرت لها مجموعة من الأدوات أو الوسائل المتكاملة، وهى :



نموذج طلب التوظيف، والمقابلة الشخصية التي تشمل دورها المقابلة الأولي ومقابلة التقييم. هناك أيضا الإختبارات والإستفسار من المعرفين والكشف الطبي. ويمكن مناقشة كل من هذه الأدوات، وإسهامها فى عملية الإختيار كما يلى:

### طلب التوظف

هو نموذج يملأه المتقدم يوضح فيه خصائصه وخبراته العملية المسابقة. ويتمثل الهدف من إستخدامه فى توفير المعلومات المطلوبة عن المتقدم فى صيغة تساعد على تقييم خصائصه مثل المؤهل والتدريب والخبرة العملية السابقة والسن والحالة الإجتماعية (الحالة الزوجية وعدد الأولاد). ويسهم ذلك فى التنبؤ بالإحتمالات المتوقعة لنجاحه فى الوظيفة المراد شغلها، فمثلا نوعية ومستوى المؤهل والخبرة تهىء مؤشرات جزئية على مدى التكيف المتوقع للمتقدم مع الوظيفة. ومن خلال الجزء الخاص بالماضى الوظيفى للمتقدم ومدى نقله فى أعمال و/أو منظمات مختلفة على مدى زمنى معين، يمكن التنبؤ لدرجة معينة بمدى إنتظامه ومعدل الدوران المرتقب. وباعتبار أن المتقدم يملأ هذا النموذج فيمكن أن يعكس ذلك مدى قدرته على كتابة وتنسيق أفكاره ومعلوماته. ليس ذلك فقط، بل أن بعض مكاتب التوظيف فى الخارج تستعين بخبراء دراسة الخطوط لدراسة خطوط المتقدمين للوظيفة لمعرفة الكثير عن خصائص شخصياتهم وبعض قدراتهم العقلية ومدى صلاحية المتقدم للوظيفة.

وهناك إستخدامات أخرى لطلب التوظف. فيمكن إستخدامه فى مرحلة المقابلة الشخصية إذا إحتاج المقابل أو لجنة المقابلة لإستيضاح أية نقاط لازمة أو مكملة. كما يمكن إستخدامه كإداة لتخزين المعلومات عن المتقدم عندما تدعو الحاجة للرجوع للطلبات السابق تقديمها بإعتبارها مصدرا إحتياطيا

للمتقدمين ، كما يمكن استخدامه فى متابعة وتقييم عملية الاختيار ، وأخيراً فإذا كان نموذج طلب التوظيف مصمماً من قبل المنظمة فيمكن أن يسهل للمقدم إنطباعاتاً أولياً عنها .

### صياغة طلب التوظيف

طالما أن الهدف من طلب التوظيف هو التعرف - مبدئياً - على مدى استيفاء المتقدم لمتطلبات شغل الوظيفة، فإنه فى حالة إختلاف طبيعة ومتطلبات الوظائف المراد شغلها، يجب تصميم نموذج خاص لطلب التوظيف لكل نوع من أنواع الوظائف . وبذلك توضع الأسئلة الخاصة بكل طلب (وظيفة) على حدة، وعلى أساس بطاقة للوصف الخاصة بها، كأنسب مرشد لنوع الأسئلة التى ستوجه للمتقدم خلال مقابلة الاختيار أو نوع المعلومات المطلوب معرفتها .

ومن ناحية أخرى يمكن أن تستخدم المنظمة - بالنسبة لوظيفة معينة - صيغة مختصرة لطلب التوظيف عند الحاجة لإجراء تصفية أولية للطلبات و/أو فى حالة عدم حاجتها الفورية لشغل الوظيفة، وأن تستخدم صيغة أطول عندما تكون فعلاً بصدد إختيار المتقدم . ومن الطبيعى أن تختلف صيغ طلب التوظيف - فى مكوناتها وتفصيلاتها - من منظمة لأخرى، بحسب فلسفة وأسلوب كل منظمة بالنسبة لعملية الإختيار، وما تتوخى جمعه من بيانات عن المتقدمين .

ومن المفروض أن يتعدى نموذج طلب التوظيف مجرد كونه سجلاً يوضح بيانات عن مؤهلات وخلفية المتقدم، ليمثل إختياراً موضوعياً للشخصية . وذلك بأن يكشف بعض الجوانب النفسية التى يمكن أن يوضحها المتقدم - بالطلب - عفواً دون أن يدري . ويتحقق ذلك بصياغة عناصر طلب التوظيف من خلال الإختيار والترتيب الدقيقين للكلمات والجمل، والإسترشاد ببعض الإختبارات النفسية فى صياغة أسئلة تمثل إجاباتها بعض مفاتيح سمات الشخصية . ويمكن

تحديد أوزان رقمية لعوامل معينة في طلب التوظيف مثل السن، والحالة الاجتماعية، وعدد الأولاد وأعمارهم، وبعض السمات النفس إجتماعية بما يهىء أساسا تقديريا يتوافق مع سمات الأداء الفعال الممكن توقعه، ويحسن مراجعة هذه الأوزان دوريا لأن قيمتها - كأساس للتقدير - يمكن أن يتناقص تدريجيا بفعل التغيرات في طبيعة العمل وإجراءاته، وهيكل ومستوى الأجور، وفي سوق العمل، وفي المتقدمين من حيث النوع والمستوى.

### طلب التوظيف واختيار الموظفين

يفيد الإهتمام بعوامل مثل السن والحالة الاجتماعية (لحالة الزوجية وعدد الأولاد وأعمارهم) في صياغة طلب التوظيف، يفيد بشكل خاص عند اختيار الموظفين للتعيين، حيث يتيح مؤشرات هامة لمعدلات الغياب والإجازات المتوقعة. وقد أوضحت دراسة سابقة للكاتب في مجال العمالة النسائية<sup>(١)</sup> أن الموظفين الأنثى أقل غيابا من المتروجات ذوات المسؤوليات الأسرية. كما أن المتروجات يختلفن فيما بينهن من حيث معدلات الغياب بحسب فئات السن وبحسب عدد أولادهن وأعمارهم. فالموظفات المتروجات في فئة السن ٢٠ - ٣٠ يمكن أن تزيد لديهن نسبة الأطفال (من الطفولة المبكرة حتى من السابعة) مما يسهم فى زيادة معدل غيابهن. وأوضحت نفس الدراسة أن الموظفات أكثر غيابا واستهلاكا للإجازات من الموظفين. حيث إحتلت المتروجات المرتبة الأولى، تليهن الأنثى، ثم الموظفين، وذلك فى مختلف الوظائف التى شملتها الدراسة.

(١) أحمد سيد مصطفى، العوامل المؤثرة على إنتاجية المرأة العاملة - دراسة تطبيقية على قطاع البريد بمصر،

رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة - جامعة القاهرة، ١٩٧٣

ويجب ألا يضم طلب التوظيف لسئلة عريضة تؤدي لإجابات هلامية أو غير مفيدة، مثل : "ماهى طموحاتك؟" أو "ماذا تسود أن تكون بعد عشر سنوات؟"، ولا أن يضم عبارات تهديد مثل : "أى بيانات غير صحيحة فى هذا الطلب ستؤدى لمساءلتك"، فمثل هذه العبارة لا تعد فقط غير لطيفة بل تصبغ طلب التوظيف بلون الوثيقة القانونية وتمثل بداية غير سارة أو مشجعة لعملية الاختيار والسئى لا تعدو فقط إختيارا تمارسه المنظمة، بل يمارسه المتقدم أيضا بأن يختار العمل بهذه المنظمة أو غيرها.

#### عناصر طلب التوظيف

فيما يلى مثال لما يمكن أن تكون عليه إحدى الصيغ العامة لطلب التوظيف:

شركة شريف  
إدارة الموارد البشرية

طلب توظيف بوظيفة .....

الإسم (ثلاثيا) : ..... النوع (نكر/أنثى)

تاريخ الميلاد : ..... الجنسية: .....

الحالة الإجتماعية أعزب - متزوج - مطلق - أرمل : .....

عدد الأولاد : ..... الترتيب ..... السن

الأول : .....

الثاني : .....

الثالث : .....

الرابع : .....

الموقف للتجندى ( أذى الخدمة / مؤجل تجنيد / معاف مؤقت / معافى نهائى )

☐

☐

- العنوان الحالى : ..... رقم للتليفون : .....

.....

هل لديك أقارب بالشركة ؟ نعم : الإسم ..... لا

الوظيفة : .....

- هل تعرضت لأمراض أو أجريت عمليات جراحية من قبل ؟ فى حالة الإيجاب ،

ماهى :

المرض / العملية التاريخ

١ - .....

٢ - .....

٣ - .....

### المؤهلات الدراسية :

المؤهل	المدرسة/المعهد/الكلية	تاريخ التخرج
--------	-----------------------	--------------

الخبرة العملية السابقة :

م	إسم وعنوان مكان العمل	الوظيفة	تاريخ شغلها		سبب ترك العمل
			من	إلى	
١					
٢					
٣					
٤					

### الدورات التدريبية السابقة :

إسم الدورة	جهة التدريب	موضوع التدريب	مدة التدريب وتاريخه
------------	-------------	---------------	---------------------

مدى إجادة لغات أجنبية :

[illegible]

- حدد أسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للاستفسار عنك :

الاسم	الوظيفة	العنوان	التليفون
١ - .....			
٢ - .....			
٣ - .....			

اكتب فيما لا يزيد عن عشرة أسطر - بظهر الصفحة - ما تراه مؤهلاً لك لشغل الوظيفة المطلوبة من حيث المعارف والمهارات والإهتمامات والهويات.

رأى المقابل أو لجنة المقابلة :

☐ مقبول ☐ مرفوض

الوظيفة التي يعين بها : .....

السبب أو الأسباب .....

الفئة : .....

الراتب: .....

### تصنيف ومعالجة الطلبات المقدمة

تسفر جهود المنظمة لإستقطاب المتقدمين من المصادر المختلفة أو بعضها، عن ورود طلبات للتوظيف، ويتطلب الأمر معالجة هذه الطلبات كما يلي:

١ - تسجيل الطلبات في قائمة نمطية يمكن أن تصمم كما يلي :

جدول (٣/٤)

#### تسجيل طلبات التوظيف

تاريخ تقديم الكاب	الاسم	الوظيفة المطلوبة	نتائج الاختبارات			القرار	
			أ	ب	جـ	يعين إختياراً	يرفض بسبب :
						من :	

٢ - تصنيف المتقدمين بحسب طلباتهم - فى ضوء المعايير الحاكمة ممثلة فى مواصفات الوظيفة ومتطلبات شغلها - فى ثلاث فئات، هى :

أ - مناسبون تماما : وهم الذين تتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع طبيعة ومتطلبات الوظيفة .

ب - يحتمل أن يكونوا مناسبين : أو يمكن تأهيلهم . وهم الذين لا يعدون مثاليين بالنسبة لطبيعة ومتطلبات الوظيفة . لكن لديهم مؤهلات أو قدرات أخرى قد تمكنهم من النجاح فى العمل . ويحسن أن ترسل للمتقدمين من هذه الفئة خطابات شكر على تقدمهم مع توضيح أنه بسبب كثرة عدد الطلبات المقدمة قد تتأخر معالجتها . سيفيد ذلك فى إعلامهم بتلقى طلباتهم وباهتمام المنظمة . وعلى ذلك فإذا تخلف أحد أفراد الفئة الأولى (المناسبون تماما) عن باقى مراحل الاختيار أو عن تسلم وظيفته، يمكن إحلاله من هذه الفئة .

جـ - مرفوضون : وهم الذين يتضح - ابتداء - عدم توافر متطلبات شغل الوظيفة لديهم . ومع ذلك يحسن الرد عليهم بخطاب نمطى مختصر يوضح سبب الرفض مع وعد بحفظ الطلب لحين خلو وظيفة أخرى مناسبة .

ومع ذلك سيكون هناك بعض الطلبات التى يصعب تصنيفها ضمن الفئات السابقة، مثال ذلك الطلب الذى لا يحوى بيانات كافية، ويتيح - فى نفس الوقت - مؤشرات على صلاحية المتقدم . هنا يمكن الإتصال بالمتقدم بسرعة وبطلب إليه إكمال البيانات الناقصة . كذلك للطلب الذى يصل متأخرا عن الموعد المحدد، مثل هذا الطلب يعالج حسب الموقف وقت وروده، فإذا توفرت



فى هذا الوقت مجموعة طيبة من المتقدمين "المناسبين تماما" - على الأقل على الورق - يمكن الرد على مقدم الطلب بأن عملية الاختيار فى مراحلها الأخيرة، كما ستكون فعلا فى هذا الوقت. أما إن بدا أن له مؤهلات مميزة وقد يكون هو الشخص المطلوب، فيمكن إدخاله بسرعة فى عملية الاختيار. صحيح أن المفروض تقصير فترة شغل الوظيفة بقدر الإمكان. لكن يمكن للتأخر أسبوعا أو أكثر قليلا إذا تهيأت فرصة جيدة للحصول على متقدم أفضل.

٣ - إعداد قائمة بالمتقدمين الذين يتضح إمكانية الإستمرار فى إجراءات اختيارهم. وقد تقتصر القائمة على المتقدمين "المناسبين تماما" إذا كان عددهم كافيا، أو قد تضم بعض أو كل "المحتمل أن يكونوا مناسبين" فى حالة قصور عدد المتقدمين عن تأمين العدد المطلوب.

٤ - دعوة المتقدمين الذين تضمهم القائمة للمقابلة الشخصية، ويمكن الإتصال بهم هاتفيا أو كتابيا من خلال رسالة نمطية، حيث يتحدد موعد ومكان المقابلة ويحسن ألا يتأخر موعد المقابلة عن أسبوعين من تاريخ الإتصال بهم.

٥ - مراجعة الطلبات الباقية من الفئتين الأخرتين ب و ج - وتحديد أيهما يمكن إعتباره إحتياطيا. ويرسل لمقدميها ما يفيد وضعهم تحت الطلب كإحتياطى، ويخطر الآخرون بالرفض وسببه.

### المقابلة الشخصية

تعد المقابلة الشخصية أهم الوسائل المستخدمة فى تقييم وإختيار طالبي التوظيف. حيث تنتج الوقوف على معلومات كثيرة من خلال التفاعل الشخصى، ولا يمكن إكتشافها بوسائل الإختيار الأخرى.

وتستهدف المقابلة الشخصية تهيئة معلومات تفيد في قياس (١) السمات الشخصية للمتقدم مثل الإعتداد بالنفس والحساسية واللباقة والكياسة والمظهر الشخصى والاتجاهات والأهداف والتطلعات والميول، و(٢) الخبرة العملية السابقة من حيث الاختصاصات والمسؤوليات ودرجة النجاح والإنجازات البارزة ونواحي الفشل وأسبابه، و(٣) الخلفية التعليمية من حيث المؤهلات والتفكيرات والتخصص العملى وسبب تفضيله. تستهدف المقابلة تحرى مدى توافق هذه السمات والخبرات والخلفية مع متطلبات الوظيفة بما يفيد في التنبؤ باحتمالات نجاح المتقدم في الوظيفة المطلوب شغلها. صحيح أن بعض هذه الخصائص تتاح من خلال طلب التوظيف. لكن يجب تعزيزها - تحديداً وتفصيلاً - بالمقابلة والملاحظة الشخصية. ومن ناحية أخرى يمكن تعريف المتقدم خلال المقابلة بالمنظمة وبالوظيفة وأجرها، أو بالوظائف الأخرى التى يمكن أن تتناسب أكثر مع سماته وخبراته ومؤهلاته.

لقد تعرض أسلوب المقابلة الشخصية لنقد عريض خلال السنوات الأخيرة. حيث تركز النقد على إفتقار المقابلة الشخصية للموضوعية الكاملة. وأوضحت دراسات متعددة فى أدب إدارة الموارد البشرية إختلاقاً كبيراً فى تقييم المقابلين للمتقدمين. إلا أنه فى معظم حالات الإختيار لا يوجد بديل عملى للمقابلة كوسيلة لتبادل المعلومات بين المنظمة والمتقدم بما يتيح لكل منهما إتخاذ قرار بقبول العرض أو رفضه.

### المقابلة الأولية

يمكن إجراء مقابلة أولية للمتقدمين بهدف إستبعاد من يفتقرون لبعض الخصائص المطلوبة وتوفير تكلفة إجراءات الإختيار التالية بشأنهم. وهذه المقابلة هى نموذج مبسط أو مختصر للمقابلة الشخصية أو مقابلة التقييم.

ونركز المقابلة الأولية على الحقائق الخاصة بالمتقدم مثل السن والحالة الاجتماعية والمؤهلات الدراسية والخبرة السابقة والمظهر الشخصي، والسمات السلوكية الظاهرة. وتحجز باقى النقاط الأخرى مثل المواقف والدوافع والإتجاهات لمقابلة التقييم التالية. ويفتح المقابل المناقشة بسؤال عن خلفية المتقدم أو عن عناصر طلبه للتوظيف مثل إهتماماته الشخصية، بما يجعل المتقدم متألفا ومستعدا للمناقشة. وتستغرق المقابلة الأولية زما قصيرا بين عشر وعشرين دقيقة.

وإذا إتضح - فى بداية المقابلة - عدم مناسبة المتقدم، يجب إعلامه فى هذا الحين بأنه قد تم إختيار العدد المطلوب وسيجرى الإتصال به فور توفر فرصة مناسبة. أما إذا إتضح أنه مناسب ويمكن المضى فى إجراءات إختياره، يقوم المقابل بإثبات ذلك فى نموذج المقابلة ويحدد له موعد المقابلة التالية.

### مقابلة التقييم

هى مقابلة أطول وأكثر عمقا من المقابلة الأولية. ويمكن تقسيم المقابلة الشخصية لتقييم المتقدمين بحسب كل من الأسلوب، وعدد المقابلين، كمايلى:

أنواع المقابلات من حيث الأسلوب

١ - المقابلة الموجهة<sup>(١)</sup> : حيث يستخدم المقابل قائمة بالبندود أو المجالات التى سيناقشها مع المتقدم دون أن للأسئلة، أو قد تضم القائمة أسئلة محددة وأمام كل سؤال حيز لوضع إجابة المتقدم، إما فى الحال أو من الذاكرة فور إنتهاء المقابلة.

ويفترض فى هذا النمط من المقابلة - فى حالة عدم تحديد الأسئلة مسبقا للمقابل - أن يكون المقابل خبيرا ومتمكنا فى أسلوبه لصياغة وتوجيه الأسئلة

<sup>(١)</sup> Directive or Patterned, or Structured.

المناسبة لتقدير الخصائص الشخصية للمتقدم، بما في ذلك الأسئلة التي تتطلبها الظروف الخاصة للمتقدم والإجابات التي يقدمها. وأيضاً لاكتشاف حيل بعض المتقدمين لتحويل المناقشة في الاتجاه الذي يريدونه دون مجال الإختبار الحقيقي. ويعيب هذا الأسلوب - أساساً - إحتمال إغفال توجيه بعض الأسئلة.

٢ - **المقابلة النمطية** <sup>(٥)</sup>: حيث تحدد للمقابل - قبل المقابلة - قائمة بالأسئلة التي يوجهها لكل متقدم، بأسلوب نمطي موحد. وتخصص بالقائمة أحيحة أو خانات ليسجل فيها المقابل إجابات المتقدم. وهنا لا يتطلب الأمر درجة عالية من المهارة لدى المقابل كما هو الحال في أسلوب المقابلة الموجهة، بل يكفي تدريبه على إستخدام قائمة الأسئلة. ويتميز هذا النمط من المقابلات بتقليل إحتمال إغفال المقابل لبعض الأسئلة. كما أن توحيد الأسئلة وترتيب توجيهها يتيح معياراً موحداً للحكم على المتقدمين. لكن يحسن وضع عدة مجموعات من الأسئلة للنمطية وتغيير مجموعة الأسئلة كلما دخلت مجموعة أخرى تالية من المتقدمين حتى لا تنتقل الأسئلة من الخارجين من المقابلة للداخلين إليها.

٣ - **المقابلة غير الموجهة (الحرّة)**: حيث يوجه المقابل للمتقدم مسألاً مفتوحاً أو يطلب إليه التحدث في موضوع يتصل بالوظيفة المطلوب شغلها مستهدفاً قياس المشاعر التي يعبر عنها من خلال تتبع حديثه وتعبيراته. ولا يتقيد المقابل بإطار محدد أو مخطط للأسئلة. وبرغم إمكان التعرف على بعض السمات الشخصية من خلال هذه المقابلة، إلا أنه لا توجد أسس موضوعية لقياس وتقدير عناصر التأهيل الخاصة بالمتقدم، فضلاً عن إحتمال خروج المناقشة عن الإطار المطلوب.

<sup>(٥)</sup> Standardized interview.

ولا يمكن الإعتماد على المقابلة الحرة وحدها كأسلوب للاختيار . قد تستخدم فقط لفترة محدودة ضمن المقابلة الموجهة لتشجيع المتقدم على الحديث و/أو لاكتشاف بعض جوانب شخصيته . ويرى الكاتب أنه من الأنسب إستخدام مزيج من المقابلة الموجهة والحررة والمقابلة للنمطية كأسلوب مناسب للكشف عن سمات المتقدم والتنبؤ باحتمالات نجاحه فى الوظيفة .

٤ - الإختبار الشفهى الجماعى <sup>(١)</sup> حيث يقوم مقابل واحد أو أكثر (عادة ٢ أو ٣) بمقابلة عدد من المتقدمين وتقديم مشكلة أو موقف مفترض معين لهم يتضمن سمات مشابهة لتلك التى يمكن أن يصادفوها إذا التحقوا بوظائف المنظمة . وقد تكون المشكلة (أو الموقف) مركبة بأن تشمل مسببات داخلية فنية ، وخارجية إقتصادية وإجتماعية . ويجرى تقييم المتقدم من حيث عدة عوامل مثل القدرة على التفكير المنطقى ، والواقعية فى حل المشكلة أو مواجهة الموقف ، والثقة بالنفس عند إبداء الآراء والإستعداد لتقبل ، ويقوم هذا الأسلوب على إفتراض أن كيفية تصرف المتقدم أو سلوكه تجاه الموقف أو المشكلة يعد مؤشرا لمستوى النجاح المتوقع فى العمل . وأن التفاعل الذى ينشأ - أساسا - بين المتقدمين كمجموعة يؤدى لاكتشاف من يبرز منهم من حيث الإستعداد للقيادة . وبذلك يفيد هذا النمط من المقابلة - بشكل خاص - عند الإختيار للتعيين بالوظائف الرئاسية .

<sup>(١)</sup> Group Oral Performance, Situational -Problem type of interview, or Oral board.

### أنواع المقابلات من حيث عدد المقابلين

١ - المقابلة الفردية : وتتمثل في مناقشة بين المتقدم ومقابل واحد، أو سلسلة من المقابلين كل منهم على حدة يمكن أن يتمثلوا في الرئيس المباشر (رئيس القسم)، ومدير الإدارة، والمدير العام.

٢ - هيئة المقابلة <sup>(١)</sup> : حيث يقوم إثنان أو أكثر من المقابلين بمقابلة متقدم أو مجموعة متقدمين، ويتبادل المقابلون توجيه الأسئلة للمتقدم، وعادة ما يكون المقابلون من الرؤساء المعنيين بالمنظمة. ويتيح هذا الأسلوب إشراك المقابلين في توجيه الأسئلة وتلقي المعلومات، وفي تقييم المتقدم، مع تقليل التحيز الذي يمكن وجوده في المقابلة الفردية. فالمقابلون يناقشون إنطباعاتهم بشأن إجابات وسلوك المتقدم يعدلون - فيما بينهم - أي أحكام سطحية أو تحكمية يكون أحدهم قد كونها.

ويعيب هذا الأسلوب عشوائية بعض الأسئلة، وإحتمال تسيد أحد المقابلين وتسلطه بما يمسح أحكام للمقابلين الآخرين. كذلك قد تعجز اللجنة عن تحصى الخصائص الحقيقية للمتقدم إذا تصور أنه أمام مجلس مهيب وتردد أو تلغثم رغم أنه قد يكون كفئاً. ويزيد هذا الإحتمال كلما زاد عدد أعضاء اللجنة، وارتفعت مراكزهم، وقلت درجة بشاشتهم وتبسطهم خلال المقابلة.

### التخطيط للمقابلة

يحسن عدم تأخير المقابلات مع المتقدمين دون أن يخل ذلك بسلامة التخطيط لها. والهدف من تجنب تأخير المقابلات هو إتمام إجراءات الاختيار

<sup>(١)</sup> Pannel or board.

بأقل وقت ممكن كما سلفت الإشارة . ويمكن بدء المقابلات فور إكمال عدد كاف من طلبات المتقدمين المناسبين .

ويتضمن التخطيط للمقابلات الشخصية (١) تحديد أنسب نمط أو أسلوب للمقابلة، (٢) تحديد طبيعة المعلومات المطلوب معرفتها، وهنا تكون بطاقة وصف الوظيفة بما تتضمنه من متطلبات شغلها، مع طلب التوظيف، محور التخطيط لطبيعة وإتجاه الأسئلة . وتتعلق المعلومات المطلوبة بالموصفات والعوامل الواجب فحصها وتقديرها خلال المقابلة، (٣) الاختيار السليم للمقابل أو هيئة المقابلين بما يتناسب ونمط المقابلة الذي سيتستخدم، على أن يراعى فى الاختيار نوع ودرجة المهارة اللازمة فى إدارة المقابلة، والمستوى الوظيفى، والخلفية العملية المناسبة، ومهارات التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس وفهم سلوكهم . ويمكن - فى هذا الصدد - تنظيم تدريب مسبق لمن يعهد إليه بإدارة مقابلات الاختيار إذا كان يحتاج لذلك فعلا، (٤) التوقيت المناسب للمقابلة بحيث لا تكون - مثلا - بعد إنهاء ساعات العمل فيكون المقابل (أو المقابلون) على درجة أو أخرى من الإرهاق فتقل البشاشة ويقل تركيز وصفاء الذهن اللازمين للتقييم الفعال، (٥) تحديد مدة كافية للمقابلة بما يهيء الحصول على قدر كاف من المعلومات المطلوبة .

### أسس إدارة المقابلة

يمكن تحديد أهم الأسس الواجب مراعاتها فى إدارة مقابلة الاختيار، كما يلى :

١ - من حيث سلوك المقابل فى إدارة المقابلة : من المفترض أن يكون المقابل بشوشا وطبيعيا بقدر الإمكان، يقظا ومركزا ليس فقط لما يقوله المتقدم بل أيضا يختبر مدى عصبية أو حساسية دون أن يصاب هو (المقابل) بلأنى

قدر من العصبية . فمثلا فى حالة الحكم على المتقدم لوظيفة تحتاج للتحكم التام فى الأعصاب مثل وظائف خدمة العملاء فى بنك أو منظمة حكومية ، أو المرضى فى مستشفى ، قد يتطلب الأمر إثارة المتقدم لمعرفة طبيعة رد فعله . ومن ناحية أخرى يجب إزالة ما قد يبدو على المتقدم من خجل أو خوف أو تردد أو رهبة -وهى مواقف قد تستولى على بعض المتقدمين - وذلك ببدء المقابلة بالتعارف والأحاديث العامة ، وبشكل عام يحسن تهيئة الظروف التى تجعل المتقدم طبيعيا وعلى راحته .

ومن حيث توجيه الأسئلة يجب مراعاة الصياغة الفعالة للسؤال ، حيث تؤثر صيغة السؤال فى طبيعة إجابة المتقدم . مع استخدام الأسئلة والطرق غير المباشرة للحصول على المعلومات الحقيقية دون السطحية . ومن حيث الإنصات يجب الإنصات جيدا - ويتعاطف - للمتقدم ، وإتاحة الوقت الكافى له ليعبر عن نفسه (طموحاته وسماته وطبيعة تصرفاته فى المواقف المختلفة) ، وعدم مقاطعته أو السماح بأن تقطع المناقشة بدخول الغير أو بمكالمة تليفونية حتى لا تقطع ما يمكن أن يكون معلومات مفيدة . كما يجب ألا يتسرع المقابل فى تكوين إستنتاجات من دلائل ناقصة ، وألا يدع المتقدم يمر سريعا على حقائق هامة .

٢ - من حيث موضوعات المناقشة : يحسن بدء المقابلة بالتاريخ الشخصى للمتقدم بدءا بالتعليم الذى تلقاه ثم الإنتقال إلى الخبرة العملية فى العمل أو الأعمال السابقة ودوافعه للإلتحاق بكل عمل ثم تركه ، والمهارات المكتسبة منه . وإذا لم يكن المتقدم عاملا أو سبق له العمل ، يمكن مناقشة إهتماماته وميوله المهنية . فإذا إتضح بعد هذا القدر من المقابلة أن المتقدم غير مناسب ، يجب إعلامه بأنه قد تم إختيار العدد المطلوب وشكره .



أما إذا إتضح أنه مناسب أو بعد بنتيجة طيبة، تستمر المناقشة حيث توجه للمتقدم أسئلة في مجالات مثل أهدافه في الحياة عموماً وفي مجال العمل وأنواع الوظائف التي يفضلها ويتطلع إليها والأسباب وأسباب إختياره التقدم لهذه المنظمة ومدى معلوماته عنها وسماته الشخصية ونقاط القوة والضعف وتأهيله من حيث التعليم والتخصص والتقديرات وإنجازاته الرئيسية ونفضيلاته بالنسبة لمكان العمل (جغرافياً) . ويجب إتاحة الفرصة له ليوضح أى معلومات أخرى يراها مكملة . ثم يعرفه المقابل بالمنظمة وبالوظيفة وأجرها والمزايا الأخرى - إن وجدت - وظروف العمل . هذا مع إعلامه بموعد المرحلة التالية من مراحل الإختيار .

٣ - من حيث تقييم المتقدمين : يجب - ابتداءً - تحديد عناصر ومعايير التقييم وأسلوب تسجيلها في نموذج نمطى موحد . ويمكن أن تتمثل هذه المعايير في المؤهلات، والتدريب، والخبرة السابقة، والكفاءة الفنية، وخصائص الشخصية وغيرها . ويجب أن تكون عناصر ومعايير التقييم مفهومة تماماً من جانب المقابل أو هيئة المقابلين . وتحدد لكل عنصر من عناصر التقييم درجة تتناسب مع أهميته . فمثلاً يخصص للخبرة السابقة عشرون درجة والمظهر العام عشر درجات . أو يحدد لكل عنصر رمز يتناسب مع أهميته .

ويوضح النموذج التالي عناصر أو عوامل التقييم :

نموذج رقم (٢/٤)  
تقييم متقدم في مقابلة شخصية

الوظيفة ..... إسم المتقدم : .....						
ملاحظات	الترتيب					عناصر التقييم
	أ	ب	ج	د	هـ	
(أ) - ممتاز						- المؤهلات
(ب) - فوق المتوسط						- التدريب
(ج) - متوسط						- الخبرة السابقة
(د) - تحت المتوسط						- الكفاءة الفنية
(هـ) - تحت المتوسط						- المظهر العام <sup>(١)</sup>
بكثير						- خصائص وسمات الشخصية
						- القدرة على حل المشكلات
للتقدير العام ..... لقرار أو التوصية .....						

### أخطاء المقابلة

يمكن أن يقع المقابل أو المقابلون - خلال المقابلة - فى بعض الأخطاء التى تحد من كفاءة التدبؤ بصلاحية المتقدم . وأهم هذه الأخطاء هى:

١ - ميل المقابل للتأثر بتصنيفه التحكمى غير الموضوعى للمتقدمين Stereotyping • فإذا كان لديه إنطباع أو اعتقاد بأن الإناث لسن عاملات فاعالت فإنه سينظر لأيا منهن بإعتبارها لا تبشر بخير • وهو كاسير لهذا الإنطباع لا يميل لبذل الجهد اللازم للتحخيص والقياس الموضوعى لسمات المتقدمة •

<sup>(١)</sup> الخصائص الجسمية والجلسة والوقفة وطريقة الحركة والحديث .

٢ - وقوع المقابل تحت تأثير الهالة Halo effect، فقد ينجذب المقابل لمتقدم معين ويميل لتقييمه - فى عناصر كثيرة - بدرجة عالية أو عالية جداً، لمجرد تميز المتقدم فى أحد الخصائص أو العناصر فقط، ويقيمه بدرجات منخفضة فى كل خصائصه لأنه كان ضعيفاً فى أحد الخصائص أو العناصر فقط. لذلك تتطلب إعتبرارات الموضوعية حرص المقابل على تصحيح مدركاته ومشاعره أو مدركات ومشاعر زميله غير الرشيدة سواء كانت إيجابية أو سلبية.

٣ - توجيه أسئلة إيحائية، فمثلاً إذا سئل شخص : "هل أنت جده؟"، سيقول نعم. وإذا سأل المقابل أحد المتقدمين قائلاً: "إنك لا تفضل وظيفة عامل بيع، أليس كذلك؟". فالسؤال هنا يقترح الإجابة التى يريدها المقابل، وليس التى كان يمكن أن يوضحها المتقدم إذا كانت صياغة السؤال غير إيحائية.

٤ - توجيه أسئلة غير مخططة أو غير مصممة على أساس نتائج تحليل ووصف الوظيفة.

٥ - توجيه أسئلة عامة نمطية بشكل موحد للمتقدمين لشغل وظائف مختلفة، فنقتل (هذه الأسئلة) فى قياس مدى توافر الإشتراطات اللازمة لكل وظيفة على حدة.

٦ - تشكيل هيئة أو لجنة المقابلة على أساس وحيد هو تناسب درجات أعضائها مع مستوى مؤهلات المتقدمين. فمثلاً إذا كان المتقدمون من حملة المؤهلات العليا يقابلهم مقابلون من مستوى رئيس قطاع، وإذا كانوا من حملة المؤهلات المتوسطة يقابلهم مقابلون على مستوى مدير عام أو مدير إدارة. وذلك دون تحرر السمات المفروض توفرها فى المقابل مثل القدرة على فهم

أنماط السلوك الإنساني والخلفية العملية والفنية المناسبة، والمهارة فى إدارة المقابلة الشخصية.

### الإختبارات

تهدف الإختبارات كإحدى وسائل الإختيار لمقابلة خصائص المتقدمين بمتطلبات الوظيفة، وللتنبؤ بدرجة توافق مهاراتهم وسلوك المتقدم وباقي خصائصه مع هذه المتطلبات، ومن ثم إنتقاء أنسب المتقدمين الذين يتوقع نجاحهم فى حالة تعيينهم. وهى (الإختبارات) تتيح معلومات هامة للحكم على المتقدم، قد يتعذر إكتشافها بوسائل الإختيار الأخرى. وهى أكثر موضوعية وأقل تحيزاً من بعض هذه الوسائل مثل المقابلة الشخصية وطلب التوظيف.

ويمكن تقسيم الإختبارات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية كما يلى:

١ - إختبارات تحريرية، ويتضمن الإختبار أسئلة يجيب عليها المتقدم تحريراً، لقياس مدى قدرته على تنسيق أفكاره والتعبير عنها. وقد تكون الأسئلة مفتوحة حيث يترك للمتقدم أن يجيب بأسلوبه الخاص، أو تكون محددة ومتعددة الإجابات حيث يختار من بينها، وقد تجمع بين النوعين.

٢ - إختبارات أداء، وتنقسم إلى إختبارات الإنجاز الفنى أو المهنى، لقياس القدرة على أداء أعمال محددة مثل النسخ على الآلة للكتابة بمعدل محدد للسرعة والدقة، وأيضاً إختبارات القدرات أو المهارات، لتحديد ومعايرة القدرات والمهارات الشخصية مثل القدرة العضلية أو اللغوية ومثل المهارة اليدوية أو الحركية العلمية، ومثل القدرة على الإحتمال وعلى الإحتفاظ بأقصى جهد لفترة زمنية معينة.

٣ - إختبارات نفسية، نتناول بشكل عام بعض مظاهر السلوك الفردي ليستنتج منها السلوك أو الأداء العام للفرد مستقبلاً. وبرغم تدخل هذه الإختبارات، إلا أنها تساعد على إستكمال جوانب شخصية الفرد (المتقدم)، وتوضح الفروق الفردية التى يمكن أن يسترشد بها الرؤساء بعد الإختيار والتعيين فى فهم المرءوسين وتوجيههم.

ويمكن التعرض بإيجاز لأهم هذه الإختبارات كما يلى :

أ - إختبارات الشخصية، وتسعى لقياس النمط العام لشخصية المتقدم متضمناً سمات مثل درجة النضج والحصاسية والمزاج العام والإستقلالية والإنتماء، والمرونة أو التصلب، والإنبساط أو الإنطواء، والتعاون، والإنبساط، ووصولاً لذلك يمكن أن يطلب إلى المتقدم أن يصف نفسه وطبيعة ودرجة إهتمامه بأنشطة معينة تتصل - أساساً - بطبيعة الوظيفة المراد شغلها . كما يمكن من خلال مدخل آخر قياس ردود فعل المتقدم تجاه موقف أو مثير معين يقدم له . والمشكلة الأساسية فى هذا الصدد، أن الفرد (المتقدم) عندما يطلب إليه أن يصف نفسه سيميل لتصوير نفسه على أحسن ما يمكن مبالغاً فى تصوير سماته، وهو ما يؤدى لخطأ التحيز . ويمكن لتلافى ذلك تصميم الإختبار بحيث لا يعرف الفرد - مقدماً - ما سيكشف عنه الإختبار أو ما سيكشف هو عن نفسه فى كل من بنود الإختبار . أى أنه لن يصف نفسه وإنما سيمتجيب بطريقة أو بأخرى كاشفاً نمط شخصيته .

ب - إختبارات القدرة والقابلية للتعلم، وتسعى لإختبار القدرات الكامنة أو المحتمل ظهورها وتألقها من خلال التعلم، بحيث يمكن التمييز بين من يعدون بنتائج طيبة ومن لا يعدون بذلك بالنسبة لأداء العمل .

ج - إختبارات الإيجاز، لقياس المعارف والمعلومات المطلوبة لأداء العمل من خلال إجابة المتقدم شفهيًا أو تحريريًا على أسئلة متعلقة بالعمل ، ويحسن - بالنسبة لهذه الإختبارات بالذات - أن تصممها كل منظمة على حدة بما يتناسب وإحتياجاتها الخاصة .

د - إختبارات القدرات العقلية والذكاء، وتهدف لقياس إحدى أو بعض القدرات العقلية مثل القدرات اللفظية أو الحسابية . ونتيج بعض هذه الإختبارات مقاييس للذكاء العام . وتبدو أهميتها عندما يكون الذكاء عاملاً حاكماً ولا يتيسر قياسه بوسيلة أخرى .

هـ - إختبارات الميول والإهتمامات، وتهدف لقياس درجة ميل الفرد نحو عمل أو سلوك معين، من خلال توجيه أسئلة و/أو طلب إكمال جمل أو صور لكشف مجالات الإهتمام الرئيسية لديه .

وهناك إختبارات نمطية مقننة لكل من المجالات السابقة، صممت وطبقت على أعداد كبيرة وحلت إحصائياً بحيث نتيج مدى متوسطاً وأنماطاً متوسطة للتقييم . مثل إختبارات "بينيت"، و "ستانفورد"، و "مينسوتا" وإختبارات أخرى

تصممها مراكز متخصصة. إلا أن هذا لا يمنع قيام منظمة أو بعض المنظمات بتصميم إختبارات تفصل خصيصا لمعاييرها الخاصة في الإختيار .

وتقاس فاعلية الإختبار بالمدى الذى يتيح للتنبؤ بنجاح الفرد فى عمل معين . ولا تنحصر فائدة الإختبارات فى مجرد الإختيار للتعيين فى بداية درجات السلم الوظيفى، بل أيضا فى التنبؤ بالنجاح المتوقع عند الإختيار من بين المرشحين للبرامج التدريبية، وكذا فى تقييم الأفراد المحتمل ترقيتهم أو نقلهم، والتنبؤ باحتمالات نجاحهم فى المناصب المرشحين لشغلها.

### ضوابط استخدام الإختبارات

تتمثل أهم هذه الضوابط فى التركيز على حسن إختيار من يستخدمون الإختبارات لاسيما الإختبارات النفسية، كأن يكون لهم خلفية طيبة فى علم النفس، لأن تفسير نتائج هذه الإختبارات يتطلب مستوى عال من المهارات المهنية النفسية . ومن المهم أن يستخدم الإختيار - فقط - فى الغرض الذى صمم من أجله . فلا يستخدم إختيار الذكاء مثلا فى قياس القدرة اللفظية فيسفر عن نتائج أو تنبؤات لا يمكن الإعتماد عليها . ومن ناحية أخرى يجب ألا يسرف الرئيس (أو الإدارة) فى الإعتماد على نتائج الإختيار (أو الإختبارات) بأن يدع الإختيار يقود إتخاذ قرار إختيار المتقدم أو رفضه كلية، ولا يعمل تفكيره وتقييمه للشخصى . فالإختيار هو فقط أحد الوسائل المساعدة على الإختيار أو لأحد أسس صنع قراره .

### الاستفسار من المعرفين

للمعرفون هم أشخاص أو منظمات، يمكن أن تتوفر لديهم معلومات عن المتقدم الذى يكون قد سبق له العمل معهم أو يعرفونه عن قرب، وقد يحدد لهم

المتقدم - فى طلبه للتوظيف - و/أو يختارهم المنظمة، والمعروفون يمكن أن يقدموا بيانات شخصية أو موضوعية تقيد فى تأكيد ما أوضح المتقدم فى طلبه، وفى تقييمه، مثل سماته الشخصية، وكفاءاته العملية وخبراته السابقة، وسبب تركه لعمله أو أعماله السابقة، وآخر أجر تقاضاه، ومدى إنتظامه وإستقامته فى عمله أو أعماله السابقة. وقد تمثل هذه المعلومات إضافة لما أوضحه المتقدم فى طلبه بما يؤدي لإستكمال صورته لدى المنظمة، وبافتراض صدق هذه المعلومات فإنها تقيد فى التنبؤ باحتمالات نجاحه، على أساس أن الأداء السابق يمكن عادة أن يمثل مؤشراً معقولاً للتنبؤ بأداء المستقبل.

ويمكن الإتصال بالمعرفين بردياً أو هاتفياً أو من خلال المقابلة الشخصية. إلا أن الأسلوب الأسهل هو الإتصال البريدى أو بالفاكس أو بالبريد الإلكتروني. حيث تصمم رسالة نمطية تأخذ شكل دعوة لتأكيد مدى صحة البيانات التى أوضحها المتقدم عن سجله العلمى السابق، أو سجله العلمى من أساتذته إذا كان جامعياً حديث التخرج، أو سجله العلمى والعملى. وليس فقط تأكيد مثل هذه البيانات بل أيضاً التعليق على السمات للشخصية للمتقدم. وقد يتعدى الأمر ذلك لإبداء الراى فى مدى صلاحية المتقدم للعمل، فى حالة تماثل طبيعة النشاط بين المنظمة التى تختاره وبين المستخدم السابق.

ويمكن الحصول على بيانات أكثر تفصيلاً ودقة إذا تضمن خطاب الإستفسار أسئلة عن فترة عمله السابقة، ومسمى وظيفته، وطبيعة العمل أو الأعمال التى شغلها، وآخر وظيفة له، وسلوكه فى التعامل مع الرؤساء، أو نمطه فى الإشراف إن كان رئيساً، ومعدل غيابه خلال العام الأخير. كما يمكن توجيه سؤال هام للمنظمة التى كان يعمل بها مثل: (هل يمكنكم إعادة توظيفه؟ فى حالة النفى، لماذا؟).



ويمكن إستخدام الإستفسارات التليفونية كبديل أو كمكمل للإستفسارات المكتوبة. وميزة ذلك أن الناس يميلون لأن يقدموا الراى الأمين شفاهة أكثر مما لو طلب إليهم ذلك كتابة، حتى لا يؤخذوا بما كتبوا. كما أن الإستفسارات المكتوبة تستغرق وقتاً أطول.

وكما تعددت مصادر الإستفسار عن المتقدم كان أفضل من حيث توفير معلومات على درجة أكبر من الثقة لاسيما إذا تم الإستفسار من مصادر موثوق بها. ومع ذلك يجب إدراك أن مثل هذه البيانات يمكن ألا تكون دقيقة تماماً فى كل الأحوال.

### الفحص الطبى

من المتفق عليه أنه إذا كان العمل يتطلب صفات بدنية معينة، فإن الحالة الصحية تعد من عوامل الإختيار الأساسية. وبالتالي تكون الإختبارات الطبية - فى مرحلة الإختيار وقبل التعيين - أساسية لتعظيم فاعلية التنبؤ بمدى الصلاحية الصحية للمتقدم، ومن ثم بفاعلية أدائه. كما أن الإختبارات الطبية تقلل من تكاليف مراحل الإختيار الأخرى إذا أجريت فى مرحلة مبكرة من مراحل الإختيار لاسيما إن كانت الحالة الصحية من أهم العوامل الواجب مراعاتها قبل الإختيار مثل إختيار المتقدمين لوظيفة طيار أو لاعب كرة محترف. ولا تقتصر فائدة الفحص الطبى على مرحلة الإختيار بل إنه - فى مرحلة التعيين - يفيد فى تحديد أنسب وظيفة للمرشح بحيث تتفق مع قدراته الجسمانية فتساعده على الأداء الفاعل. وتقلل من إحتتمالات عدم تكيفه مع العمل، ومن معدلات الغياب بسبب عدم التكيف أو المرض. ومن ناحية أخرى فهو (الإختيار الطبى) عندما يوضح نقاط ضعف صحية فى المتقدم - لا تؤدى لرفضه - بلغت نظره والمنظمة إلى مجالات للعلاج أو التأمين الصحى اللازمة. ويرى بعض الكتاب أن الفحص الطبى - فى الإدارة المعاصرة -

يستهدف أساساً تعيين الفرد في العمل الذي يناسب قدراته قبل أن يستهدف تحديد عدد المتقدمين أو رفض بعضهم ابتداءً.

والفحص الطبي هو - في الواقع - مجموعة إختبارات للخصائص الجسمية (مثل: النظر - القلب - الصدر - الأعصاب، وتحليل الدم والبول) يجب أن تصمم وتختار معاييرها في ضوء متطلبات كل وظيفة على حدة. ليس هناك إذن قالب نمطي للإختبار الطبي يطبق في كل المنظمات أو لكل الأعمال، فكل عمل يتطلب إحدى أو بعض القدرات أو الخصائص الجسمية الأساسية أو الأعلى أهمية، ويؤدي إفتقار المتقدم لها للتأثير السلبي على أدائه. ومن ثم تكون هذه القدرة أو القدرات محلاً لإختبار مركز ومفصل، خذ مثلاً لذلك وظيفة قائد طائرة أو قاطرة أو سيارة، أو وظيفة فارتز رسائل، هنا يجب التركيز على توفير مستوى عالٍ للنظر والأعصاب، وقد لا يكون هذا المستوى مطلوباً بالضرورة في شغل وظيفة أخرى مثل ممثل أو ساع أو إختصاصي تسويق.

وكما أنه لا يوجد قالب نمطي للإختبار الطبي فلا يوجد ترتيب نمطي له بين مراحل أو وسائل الإختيار، فإذا كانت الحالة الصحية تعد إستراتيجية وحاكمة في أداء العمل فيمكن أن يقدم الإختبار الطبي ليكون في المرحلة الثانية بعد تصنيف طلبات التوظيف أو أن يكون تالياً للمقابلة الشخصية، وقبل إجراء الإختبارات الأخرى أو الإستفسار من المعرفين، بحيث يمكن توفير تكلفة وجهد باقى إجراءات الإختيار إذا كان المتقدم يفتقر - ابتداءً - للخصائص الصحية المطلوبة، وإذا كانت الحالة الصحية ذات وزن عسادي ضمن أوزان معايير الإختيار، فيمكن أن يتأخر الفحص الطبي ليمثل المرحلة الأخيرة أو قبل الأخيرة، أو أن يتم على التوازي مع الإستفسار من المعرفين.

وبرغم أهمية الفحص الطبي في مرحلة الاختيار، يلاحظ الكاتب أن الإدارة العربية عموماً لا سيما في المنظمات الحكومية والعامّة لا تولي الفحص الطبي القدر الكافي من التركيز، حيث لا يستخدم بشكل يتناسب مع خطورته في الحكم على مدى صلاحية المتقدمين. ويتمثل ذلك إما في عدم تحديد معايير مفصلة لكل اختبار ضمن هذه الاختبارات، أو في الإسراف في استخدام ما رخص به المشرع في قانون العاملين المدنيين في التجاوز عن شرط اللياقة الطبية للمتقدمين، ويبدو ذلك خطيراً - بشكل خاص - في شغل الوظائف التي تتطلب مجهوداً جسمى واضحاً، ويمكن إرجاع ذلك إلى الندرة النسبية في المتقدمين لشغل هذه الوظائف، أو إلى عدم الإدراك الكافي لخطورة وأهمية الاختبار الطبي، أو لكلا السببين.

### تكامل وسائل الاختيار

في ضوء ما سبق عرضه يتضح أهمية الاستخدام المتكامل لوسائل الاختيار دون الاعتماد على إحداها أو بعضها، فطلب التوظيف يستخدمه المقابل خلال المقابلة الشخصية، والمقابلة بدورها تكشف عن خصائص وسمات سلوكية لا يوضحها طلب التوظيف ولا الاختبارات التحريرية. والاختبارات بأنواعها تقيس قدرات وخصائص قد يتعذر الكشف عنها في المقابلة، والاستفسار من المعرفين يتيح معلومات قد لا يكشف عنها المتقدم في طلبه أو خلال المقابلة. كما أن الفحوص الطبية تكشف طبيعة وقدر الخصائص الصحية التي لا يمكن الكشف عنها من خلال طلب التوظيف أو المقابلة الشخصية أو الاختبارات التحريرية واختبارات الأداء، على أنه من المهم تجنب إزدواجية وسائل الاختيار بتلاقي توجيه أسئلة في الاختبارات التحريرية يكون قد سبق توجيهها في المقابلة الشخصية.

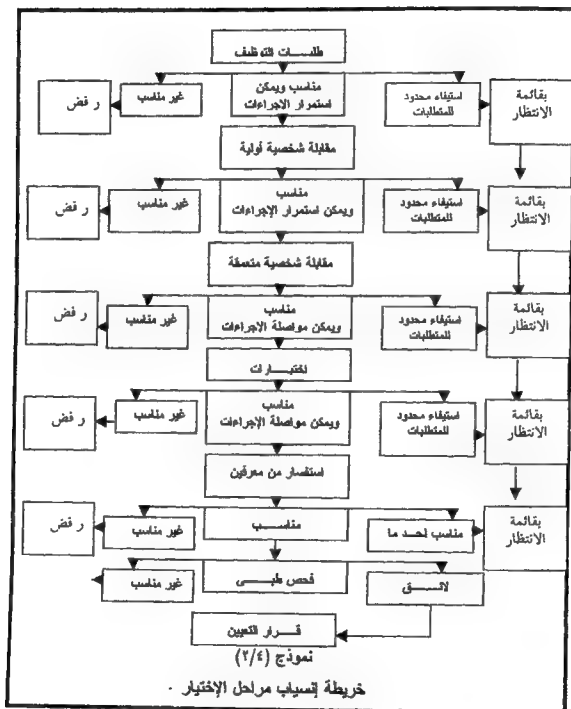
### إخطار المتقدمين

بعد استكمال إجراءات الإختيار يخطر المتقدمون الذين اجتازوا هذه الإجراءات - كتابة - قبولهم ، وهذا ما يسمى بعرض الوظيفة . قد يقبل المتقدم هذا العرض أو يرفضه ، ذلك أن بعض المتقدمين يمكن أن تكون لهم أنماط تصرف أو إستجابة مختلفة تجاه العرض، كما يلي :

- ١ - قبول العرض وإستلام العمل .
- ٢ - قبول العرض مبدئياً وطلب مهلة للتفكير قبل إستلام العمل .
- ٣ - عدم قبول العرض لتوفر عرض أحسن من منظمة أخرى .
- ٤ - عدم قبول العرض لأن الدافع الأساسي للمتقدم كان الحصول على هذا العرض (خطاب الموافقة على التعيين) ليضغط به على الرئيس الحالي أو المنظمة التي يعمل بها، طلباً للترقية أو زيادة الأجر و/أو الحوافز، أو تحسين أسلوب الإشراف وما إلى ذلك .

و حالما يتم قبول وإخطار المتقدمين المناسبين، يخطر باقي المتقدمين الذين لم يقع عليهم الإختيار بإتمام شغل الوظائف مع شكرهم على إهتمامهم، وإعلامهم بأن ترتيبهم كان متأخراً وأنه يمكن طلبهم مستقبلاً بإعتبارهم مدرجين بقائمة الإنتظار . مثل هذا الرد يمثل إستثماراً طيباً إذا حدث أن عدل أحد أو بعض المقبولين عن تسلم العمل لأحد الأسباب السابقة، أو إذا أثار أحدهم مشكلات مؤثرة وأصبح من الضروري فصله . هنا قد لايتطلب الأمر بدء عملية الإختيار ككل من جديد .

ويوضح النموذج التالي خريطة لإتسياب مراحل الإختيار :



### التمييز ضد المرأة في الاختيار

في مجال الاختيار للتعين بالوظائف، يقصد بالتمييز ضد فرد (أو أكثر) أن الفرص التي تتاح له (أو لها) في الاختيار نقل إلى حد كبير مقارنة بالتى تتاح لأخر (أو آخرين) له (لهم) نفس القدرات والكفاءات.

وفي مجال اختيار الإناث<sup>(١)</sup> للتعين، فإن عدم إختيارهن للوظائف التى يتعارض أدائها مع تعاليم الدين أو مع خصائصهن الجسمانية بحيث تتطلب قدرات جسمانية يفقدون إليها، لا يدخل فى نطاق التمييز ضدهن، أو التحيز للرجال. وإنما يحدث التمييز إذا حُجبت فرصة الاختيار للتوظف عن متقدمة لها نفس الخصائص التى تتطلبها الوظيفة وتسمح الإعتبارات الدينية والاجتماعية بعملها بها، وأُتيحت نفس الفرصة لمتقدم رجل له نفس الخصائص أو أقل.

تعمل الإناث حتماً متزايداً فى هيكل العمالة لا سيما بعد مظاهر التغيير والتغيير الاجتماعى فى مطلع هذا القرن التى أدت بدورها للتوسع الواضح فى تعليم الفتيات. وقد استمر تزايد عدد خريجات الجامعات فى السنوات الأخيرة ليمثل حوالى نصف إجمالى الخريجين.

والمبدأ المعان فى بيئة الأعمال بمصر وكثير من الدول العربية هو المساواة بين الجنسين فى مجال التوظف فى إطار المبدأ الذى يقوم عليها النظام الاجتماعى ومنها تعاليم الدين الإسلامى والقيم الاجتماعية المستقرة. وهناك أعمال تتطلب بطبيعتها درجة عالية من الجهد الجسمانى، أو أن

<sup>(١)</sup> يميل الكاتب لإستخدام هذا التعبير ليشمل به الآنسات والمتزوجات، باعتباره أوقع من تعبير المرأة أو النساء الذى يقتصر فى دلالة على المتزوجات أو المطلقات أو الأرامل ولا يشمل الآنسات أو الفتيات.

تؤدي ليلاً أو لساعات عمل طويلة، أو تتطلب السفر والغياب عن الأسرة أياً ما متصلة، أو متقطعة أو أن تؤدي في ظروف مادية وإجتماعية غير مناسبة للموظفة. مثل بعض الوظائف الرقابية حيث تتطلب تنقل المفتشة بين مواقع العمل في أماكن جغرافية مختلفة وتعاملها مع توعيات مختلفة من الناس منهم العدوانى والمختلس والمخالفين عموماً، ومن يتميز بحدة الطبع، ومثل الأعمال التى تتطلب الأداء بين وتحت الآلات أو المركبات، مثل هذه الأعمال لا تتناسب والطبيعة الأنثوية جسمانياً وإجتماعياً. وهكذا تشكل الإعتبارات الإجتماعية والجسمانية قيوداً على إختيار الإناث للتعيين بمثل هذه الوظائف.

ومن المتفق عليه أن للمرأة أهلية كاملة كالرجل لممارسة الأنشطة التى لا تتعارض مع طبيعتها. وأن القدرة الجسمانية هى إعتبار مهم عند تحديد متطلبات الوظائف. وأن الإناث أضعف جسمياً من الرجال وأسرع تعباً، وأقل قدرة على التحمل والجد الجسمانى. ومن ناحية القدرات العقلية لا يوجد إختلاف له شأنه بين الجنسين، وإن كانت كفة الإناث أرجح فى القدرة اللفظية والقدرة على التركيز فى الأعمال التكرارية دون مالى، وعموماً فلا توجد فروق بالدرجة التى تبرر التمييز ضد الإناث فى الإختيار للتعيين.

وتجدر الإشارة لأن المرأة العاملة فى مصر والمنطقة العربية عموماً أحسن حالاً منها فى الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية. فالدستور وتشريعات العمل فى مصر يكفلان الفرص المتكافئة فى العمل والأجر المتساوى مع الرجال عن نفس العمل، بعكس الحال فى تلك الدول حيث لا تتمتع الموظفات - فى كل الأحوال - بهذه المزايا برغم أنه فى الولايات المتحدة الأمريكية صدر قانون الأجر المتساوى فى عام ١٩٦٣، وقانون الحقوق المدنية فى عام ١٩٦٤ لضمان عدم التمييز ضد الإناث. ومع ذلك فإن

أصحاب ومنظمات الأعمال في تلك الدول يميلون للتمييز ضد الموظفات تأسيساً على إعتبارات تقليل تكاليف الأجور من جهة، وتعميم البعض لأن الموظفات أقل فعالية في الأداء من جهة أخرى.

– ويميل بعض الرؤساء<sup>(٢)</sup> لتضخيم مفهوم الطبيعة الخاصة للمرأة من حيث محدودية الطاقة الجسمية والدور الإجتماعي والبيولوجي لها، ليمارسوا التمييز بين الجنسين في مجال الاختيار للتعيين، حتى في وظائف لا تتعارض متطلبات وظروف أدائها مع السمات الأنثوية، ويتمثل إتجاهات هؤلاء الرؤساء – في هذا الصدد – في عبارة "الذكور فقط" التي تبدأ أو تنتهي بها إعلانات طلب الموظفين في حالات غير قليلة، وكذا في السياسات غير المكتوبة التي تمارسها بعض المنظمات في تفضيل تعيين الرجال فقط.

### أسباب التمييز ضد المرأة في مجال الاختيار

يمكن تحديد أهم أسباب التمييز – في هذا الصدد – ومناقشتها كما يلي :

#### ١ – مؤثرات الثقافة العامة (أو الإجتماعية) على متخذ القرار

فالثقافة العامة – في شقها المعنوي هي مزيج من أفكار ومعتقدات وقيم دينية وإجتماعية يؤمن بها الناس، وعادات وتقاليد يتبعونها، ويتعلمها الفرد من المجتمع ويشاركه فيها . وعلى ذلك فهي تتكون من مجموعة أنماط سلوكية يتوقع المجتمع من كل فرد أن يلتزم بها وفقاً لدوره الإجتماعي .

<sup>(٢)</sup> يفضل الكاتب استخدام تعبير الرئيس بدلاً من المدير . فالأول أهم وأشمل من الثانى ، فالرئيس هو كل من يشغل منصب رئاسي إبتداء من رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس الأعلى، وإنتهاء برئيس القسم أو الوحدة . بينما لفظ المدير ينصرف عادة للمدير الإدارة أو مدير الشركة وهي مستويات ضيقة ومحدودة للعمل الرئاسي .



وهكذا يمكن أن يتوجه سلوك الرئيس متخذ قرار الاختيار، بالثقافة العامة للمجتمع، التي تتشكل في ظلها قيمة وإتجاهاته الشخصية، أى ما يراه صحيحاً أو غير صحيح، وهنا يمكن تقسيم الرؤساء إلى ثلاث فئات، فمنهم من يعتصم بالآية الكريمة "وَقَرْنَ فِي بُيُوتِكُنَّ"<sup>(١)</sup>، ومنهم من يرى مشروعية عمل المرأة في المجالات المناسبة، ومنهم من يرى مشروعية عملها على إطلاقه، وهذه فئة محدودة نسبياً في الواقع العملي.

وعند سؤال الرؤساء المستقvisين - في دراسة الكاتبة الميدانية سائلة الذكر - عما إذا كانوا يفضلون تعيين الإناث أم الرجال في الوظائف للشاغرة لاجباراً جميعاً بأنهم يفضلون تعيين الرجال، وبسؤالهم عن رأيهم فى أداء الموظفين، أجابوا - فى معرض تبرير الإجابة السابقة - بما يلى :

١/١ للموظفات أكثر غياباً من الموظفين، (٧٨% من الرؤساء المستقvisين).

١/ ٢ الدور البيولوجى للمرأة يجعلها أقل تحملاً (٧٢%).

١/ ٣ يتعذر الإعتماد على الموظفين فى أوقات ذروة العمل التى تتطلب العمل لساعات متأخرة وفى أيام للعطلات، (٦٦%).

١/ ٤ للرجال لهم مسئوليات منزلية أقل بكثير، ويمكن الإعتماد عليهم أكثر (٦٦%).

١/ ٥ الموظفين أكثر تأخراً عن مواعيد الحضور، (٦٢%).

إلا أن تحليل ومناقشة هذه الإجابات، يوضح أن الموظفة - غالباً - لا تغيب حباً فى الغياب بحد ذاته. لكنها لا سيما المتزوجة ذات الأطفال تغيب لأنها مستغرقة فى عملين كاملين فى المنزل والعمل دون أن تتوفر بشكل عام

التسهيلات الكافية لمساعدتها في التوفيق بين الدورين (مثل نقص عدد وتجهيزات دور الحضانة وأحيانا نقص نسبي في الأجهزة المنزلية المساعدة في الخدمة المنزلية مع ندرة الخدم أو عدم توفير معظم جهات العمل لسيارات لنقلهن بين المنزل والعمل والعكس - نقص في كل من الوجبات سابقة التجهيز وفي منافذ توزيعها) ، وأن توجيه بعض الإعتمادات والجهود - ضمن نشاط الخدمات الاجتماعية للعاملين كنشاط أساسي من أنشطة المنظمة - لإنشاء دور حضانة ملحقه بالشركات الكبيرة أو الإسهام في تكلفة إشتراك الموظفين بدور الحضانة يمكن أن يقلل من نسب غياب الموظفين المتزوجات ، بل وقد تكون نسب غياب الرجال حينئذ أعلى ، الأمر يتوقف على خلق الظروف المناسبة ثم إجراء دراسات ميدانية للمتابعة والتقييم ، وفيما عدا ذلك من مسببات بشكل عام فمرجعها للمسببات العامة لغياب قوة العمل الرجالية والنسائية ككل مثل انخفاض المعنويات ودرجة الرضاء عن العمل وسوء الإشراف وما إلى ذلك .

كما أن ما يراه الرؤساء من أن الدور البيولوجي للمرأة يجعلها أقل تحملاً فإن هذا رأى سليم بالنسبة للأعمال التي تتطلب جهداً جسمياً واضحاً ، لكن بعض الرؤساء يميلون لتعميم هذا الحكم على كل الأعمال ، إن مواقف وإتجاهات بعض الرؤساء من خلال إجاباتهم تنمم بقدر من المسطحية والتعميم على غير أساس سليم مؤدية لتمييز غير موضوعي ، ولا يمكن إغفال تأثير الثقافة العامة في هذا الصدد .

## ٢ - تأثير الانطباعات الشخصية للمسيقة (\*)

قد يقع الرئيس متخذ قرار الاختيار أسيراً لإنطباعاته الخاصة عن تقسيم معين من الناس ، فإذا تكونت لديه إنطباعات شخصية عن سمات مشتركة

(\*) Stereotypes.

للموظفات، فإنه يلصقها بأى وظيفة، ليسهل على نفسه التنبؤ بإنتاجيتها أو بفاعليتها بفعاليتها فى العمل. وهكذا يحكم مسبقاً على أساس تعميم خاطيء ودون تمحيص، فليست كل الموظفات ميالات للغياب وبنفس الدرجة، غالباً ما يتركز الغياب بين المتزوجات فى فئة السن المبكرة نسبياً حيث يكون لهن أطفال فى مرحلة الطفولة المبكرة، وتصادف الأم مشكلات الحضانه والمرض وزيادة نسبية فى الأعباء المنزلية، وهكذا تكون نظرة الرئيس التعميمية للموظفات غير صحيحة. وقد يدفع بعض الرؤساء - على سبيل التعميم - بأن الموظفات - بعد الزواج - سيطلبن إجازة خاصة لرعاية الطفل أو للنقل إلى حيث يعمل أو ينتقل الزوج وما إلى ذلك، وقد يكون ذلك صحيحاً فى بعض الحالات.

إن الانطباعات الشخصية المعيبة تضلل وتنوه الإدراك، حيث يميل الفرد لإدراك وفهم الأمور على النحو الذى هيأته ثقافته ومدرسته الخاصة بتأثير القدر الملون والمحدود من معلوماته ومدرسته.

### ٣ - تقسيم الوظائف إلى رجالية ونسائية (\*)

حيث يميل بعض الرؤساء لتقسيم الوظائف على هذا الأساس. ويقوم ذلك على إفتراض إن هناك وظائف يجب أن يشغلها الرجال فقط وأخرى للإناث فقط، مع تجاهل طبيعة المؤهلات التعليمية والسمات الأنثوية. وتكون محصلة ذلك الإعتقاد بأن هناك وظائف رجالية خالصة مثل المحامى والقاضى والمدير أو الرئيس عموماً، ووظائف أنثوية مثل السكرتيرة أو مديرة مكتب الرئيس وكاتبة الآلة للكتابة. صحيح أن الإناث متميزات بشكل عام فى مثل هذه الوظائف. لكن لا يصح التنبؤ أو للقطع بأنهن غير فاعلات فى وظائف أخرى،

إلا أن تعارض الأداء الفاعل بها مع السمات الأنثوية أو التقاليد والقيم الاجتماعية .

### معالجة التمييز ضد المرأة في الاختيار

إن التمييز ضد المرأة في الاختيار للتعين دون أساس موضوعي يكلف المجتمع خسارة إهدار طاقات أنثوية فعالة يمكن الإفادة منها . هذا بالإضافة إلى الإحباط وتعويق إكمال تحقيق الذات لقطاع عريض من المجتمع أو نصفه

تقريباً ، وحيث أن الفرد في نكيفة الإجتماعي يوجه سلوكه بما يتفق وتوقعات المجتمع أو جماعة العمل لدوره، وما دامت توقعات بعض الرؤساء والزعماء الرجال لدور المرأة هي توقعات ضيقة مركزة في دورها البيولوجي ودورها الثانوي في الأداء الجماعي فإن هذا يؤثر سلباً على معنوياتها .

إن التجرد والنزاهة والموضوعية هي اعتبارات أساسية يجب أن يتحلى بها من يتصدى لاختيار المتقدمين والمتقدمات للتوظيف . وفي ذلك يقول تعالى: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْلَمُوا، إِعْلَمُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ، وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ<sup>(١)</sup> .

ويعد التدريب الإداري بأساليبه المناسبة أحد المدخل الهامة لتخفيف حدة إتجاه بعض الرؤساء للتمييز في هذا المجال ، فيمكن تغيير مواقف وإتجاهات هؤلاء الرؤساء من خلال برامج التدريب التي تركز - ضمن ما تتناولها - على إستخدام أسلوب تدريب الحساسية لمجموعات من الرؤساء يحسن أن تكون من الجنسين، حيث يتولد صراع الآراء والدوافع بين المتدربين

<sup>(١)</sup> سورة المائدة : ٨

والمكتربات وتظهر مشاعر الإحباط كدوافع للتعلم من خلال الإنفعال . ويستطيع الرئيس المكترب أن ينمي إحساسه بنفسه وبالأخرين وإدراك الجوانب الموضوعية في آرائهم وتقبلها . كما يمكن إستخدام أسلوب التدريب بالممارسة Action Learning حيث تتبادل منظمات ذات أنشطة وظروف أداء مختلفة، تتبادل رؤسائها ومديريها ليقضى كل رئيس فترة معينة في المنظمة الأخرى ويقف على المشكلات والمواقف التي تواجهها في مجالات تشمل العمالة النسائية . وهكذا يستفيد من مواجهة ظروف متغيرة جديدة تنمي مهاراته في الإدراك والتعامل وتغير بعض قيمه الشخصية . ومن ناحية أخرى يمكن مزج أسلوبى المحاضرة والأفلام للتدريبية مع التركيز أكثر على هذه الأفلام كأسلوب غير مباشر بحيث تعرض مواقف وسلوكيات إيجابية وموضوعية للرؤساء في منظمات أخرى فاعلة تجاه إختيار وتعيين للموظفات .

### التعيين

يقصد بالتعيين عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، إعتباراً من تاريخ محدد . ويرتب هذا القرار حقوقاً للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية ولبعض واجبات ومسؤوليات وظيفية .

وتجئ عملية التعيين لتتوالى مع آخر مرحلة للإختيار وهى إخطار المتقدم أو المتقدمة بالقبول فى الوظيفة المتقدم إليها . فقد لا يقبل المتقدم أو المتقدمة العرض لسبب أو لآخر (كما سلفت الإشارة) فتظل الوظيفة شاغرة إلا إذا طلب إلى أحد المتقدمين الإحتياطيين التقدم لشغلها .

ومن الضرورى أن يقترن قرار التعيين بعملية تعريف الموظف أو الموظفة بالوظيفة الجديدة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وأساليب ومعايير

الأداء بها، وموقعها (القسم أو الإدارة) وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ومن المناسب فى هذا الصدد ترتيب جولة استطلاعية للموظف أو الموظفة بصحبة أحد موظفى إدارة الموارد البشرية للتعرف على الأقسام والإدارات المختلفة بالمنظمة، لاسيما تلك التى تربطها علاقة وثيقة بوظيفة الموظف أو الموظفة، ويساعد على ذلك إعداد وتوزيع دليل المنظمة الذى يوضح أهدافها وسياساتها وهيكلها التنظيمى وإختصاصات الإدارات والأقسام وعلاقاتها التبادلية، والواجبات الشخصية وقواعد السلوك المتوقعة والحقوق والإميازات والخدمات الإجتماعية، ويسهم ذلك كله فى تهيئة الموظف أو الموظفة لتسلم ومباشرة الوظيفة الجديدة، ويستكمل ذلك من خلال التدريب التوجيهى.

### التمييز ضد الموظفين فى التعيين

بسبب الإنطباعات المسبقة لدى بعض الرؤساء والتعميم غير الموضوعى وإتجاه البعض لتصنيف الوظائف بحسب كونها رجالية أو نسائية، وتأثير الثقافة الإجتماعية على إتجاهات ومواقف هؤلاء للرؤساء، يؤدى ذلك كله لإتجاه بعضهم لتعيين الموظفين فى إطار ما يعتبرونه وظائف نمائية، وعلى ذلك فقد تعين الموظفة فى وظيفة غير التى تقدمت لها من الأساس، فقد تتقدم لشغل وظيفة محاسبة وتختار على هذا الأساس لكنها تعين بوظيفة سكرتيرة للرئيس أو كاتبة على الحاسب الآلى، وهذه وظائف نسائية فى نظر هؤلاء الرؤساء، والمشكلة الكامنة فى هذا الصدد هى أن مثل هذه الوظائف تتسم بالروتينية المطلقة ولا تنمى مواهب عملية ولا تتيح فرصا مناسبة للترقى أو التقدم الوظيفى.

وتكاد أسباب التمييز فى مجال التعيين تماثل تلك الأسباب فى مجال الإختيار، يضاف إلى ذلك سبب آخر موضوعى يتمثل فى أن بعض الوظائف

الحركية مثل وظائف الخدمة بشبائك البنوك وشركات الطيران ومكاتب البريد والإتصالات السلوكية واللامسلوكية والبيع عموماً لا تتحمل الغياب الجزئى لبعض الموظفين المتزوجات اللاتى تضطرن مسؤولياتهن المنزلية للغياب المنقطع دون طلب أو إذن مسبق.

أما عن أساليب تخفيف حدة التمييز غير الموضوعى فى تعيين الموظفين فهى تتمثل مع تلك الموصى بها لتخفيف حدة التمييز ضدهن فى الاختيار .

### متابعة الاختيار والتعيين

يجب إجراء دراسات لمتابعة وتقييم عملية الاختيار من خلال متابعة أداء المقبولين ومقارنته بالتنبؤ الذى أجرى خلال مراحل تصنيف الطلبات والمقابلة والاختبارات . وإستخدام هذه الدراسات لترشيد عمليات الاختيار ، ولإختبار قدرات المقابلين وتعريفهم بمدى كفاءتهم فى إدارة المقابلات وإتخاذ القرارات بها . وكذا لقياس مدى فاعلية الاختبارات الأخرى التى سبق إجراؤها للمتقدمين .

وهناك أساليب أخرى لمتابعة الاختيار . فيمكن أن يلاحظ الرؤساء المعنيون أنماط الأداء والسلوك الفعلى للأفراد فى مواقع الأداء ، مقارنة بأنماط الأداء والسلوك المتوقعة أو المعيارية . كما يمكن أن يقدم الرؤساء المباشرون - للمستويات الأعلى ولإدارة الموارد البشرية - تقارير فى هذا الصدد . ومن ناحية أخرى يمكن - فى حدود معينة - إستقصاء الأفراد عن آرائهم فى مدى نجاحهم ورضائهم فى/عن وظائفهم التى إختيروا لها أو عينوا بها .

على أنه لا يكفى - فى معرض تقييم عملية الاختيار - الإقتصار على تقييم من تم إختيارهم خلال فترة الاختبار التى حددها القانون بسنة أشهر من تاريخ إستلام العمل . فحقيقة الأمر هنا ، أن فترة الاختبار الحقيقية تكون

في حدود أربعة شهور تقريبا . إذ أن التقرير عن الموظف أو الموظفة يجب إعداده عقب هذه الفترة (الشهور الأربعة) لتتاح الفرصة لإستكمال إجراءات عرضه على الرئاسات ويكون جاهزا في نهاية الشهور الستة . وطبيعى أن فترة الاختبار هذه لا تكفى لقياس مستوى أداء الفرد في العمل وتقرير مدى صلاحيته أو كفاءة الأسلوب المستخدم في إختياره . كما أنه لا يتم الریسط عادة - بين نتائج تقارير الكفاءة السنوية وبين نتائج مقابلات الإختيار .

وهكذا فمن الضروري الإقادة من متابعة الإختيار والأفراد العاملين والعاملات لمدة لا تقل عن سنة بحيث يتاح التعرف على خصائص الأفراد الذين أثبتوا نجاحا في أعمالهم (أو أعمالهن) والربط بين ذلك وبين الأساليب التى إستخدمت فى إختيارهم .

### حالة عملية

#### لیساتس جغرافیا

يعمل "شريف"، مديرا لإدارة "شئون العاملين" بشركة السهم الفضی . وقد لاحظ أكثر من مرة أن عدم وجود بطاقات سليمة لوصف بعض الوظائف . سبب كثيرا من المضاعفات والمشاكل فى مجالات متعددة مثل تصميم الإعلانات عن طلب موظفين . وتخطيط الاحتياجات التدريبية . والنقل والترقية، وذلك لاسيما بعد أن استبدل هيكل وظائف الشركة الذى كان يتكون من إثنتى عشرة درجة بأخر من ثلاث مستويات فقط .



لذلك أعد "شريف" مذكرة لرئيسه مدير عام الشؤون الإدارية، أوضح فيها أهمية إجراء دراسة تستهدف إعداد بطاقات لوصف كافة الوظائف بالشركة.

ولكن المدير العام أصر على المذكرة بالحفظ. وكلما أعد "شريف" مذكرة تالية بهذا الصدد لاقى نفس المصير. وقد إنتهز شريف ما أسفرت عنه حركة تتقالات ألت بمدير عام جديد، فأخرج مذكرة قديمه وقدم نفس المذكرة مع تغيير تاريخها إلى رئيسه الجديد "عبد الغنى". وعادت إليه المذكرة مؤشرا عليها "يكتفى بتوصيف وظائف القطاع الفنى فقط".

قال شريف فى نفسه لا بأس أتنكن هذه مرحلة، وبعدها أطلب إستكمال وصف باقى الوظائف، وأعد مذكرة أقترح فيها تشكيل الفريق الذى سيتولى برئاسته عملية وصف الوظائف والبرنامج الزمنى الذى سيستغرق أربعة أشهر، وطلب إعتماء إقراره، ووافق "عبد الغنى" على ذلك.

وبعد شهرين من بدء مهمة توصيف الوظائف حضر شريف إجتماعا لمديرى الإدارات بالإدارة العامة للشئون الإدارية بمكتب رئيسه "عبد الغنى" وبعد أن إنتهى الإجتماع، إستيقاه "عبد الغنى" قائلا أنه يريد مناقشته فى موضوع هام، حيث دار الحديث التالى :

\* عبد الغنى : لى موضوع أود أن أحتك به، على أن بظل كلامنا بيننا .

\* شريف : لك ما تريد .

\* عبد الغنى : نريد تصميم إعلان ينشر بالصحف لشغل وظيفة مدير إدارة بالإدارة العامة للشئون الإدارية، وأريد أن تصمم أنت هذا الإعلان.

\* شريف : إعلان عن شغل أى وظيفة؟

\* عبد الغنى : هى وظيفة فى مجالنا .. الشئون الإدارية، ولكن أترك الباب لمولاي . ويجب أن تكون مرنا، يا أخى يقولون لا تكن بابسا فتكسر . نصمم الإعلان، وعندما نختبر المتقدم سيظهر لنا أى الوظائف تكون مناسبة له . هذا بدلا من أن ننفق على إعلاننا بثلاثة صحف ثم يأتى لنا متقدم أو أكثر غير مستوف لإشترطات شغل الوظيفة .

\* شريف : لكننا لم نصمم بعد توصيفا للوظائف الخاصة بالشئون الإدارية واعتقد أننا يجب أن نبدأ بتحديد وتوصيف الوظيفة أولا ثم نصمم الإعلان متضمنا إشترطات شغلها .

\* عبد الغنى : نريد مديرا يصلح لإدارة التدريب أو لإدارة شئون العاملين . وفى الحقيقة عندى هنا طلب مقدم من شخص واعد، وأريد نشر إعلان لتعيينه على أساسه .

\* شريف : هل يمكن أن أرى هذا الطلب؟

(يقرأ طلبا مقدما من أحد زملائه - الذى يراه متسلقا إنتهازيا - بإدارة العلاقات العامة لشغل وظيفة مدير شئون العاملين)، ثم يقول مندهشا :

"لكن هذا المتقدم لا تتوافر فيه لأنسى مواصفات لشغل هذه الوظيفة".

\* عبد الغنى : بسيطة .. عليك أن تعد وصفا لوظيفة مدير إدارة التدريب ومدير إدارة شؤون العاملين .

بعد ذلك أعد شريف وصفا لكل من هاتين الوظائف وقدمه إلى رئيسه، "عبد الغنى قمر" حيث دار الحديث التالي:

\* عبد الغنى : هذا جميل جدا .. وعلى ذلك أرى أن يقدم الطلب الموجود عندى . فصاحبه يمكن أن يشغل وظيفة مدير شؤون العاملين .

\* شريف : وظيفتى أنا ؟

\* عبد الغنى : ولم لا ؟

\* شريف : إن مؤهلاته وخبراته لا تتناسبان مع متطلبات شغل الوظيفة، إنه خريج آداب قسم جغرافيا بينما المؤهل المطلوب هو بكالوريوس تجارة إدارة أعمال .

\* عبد الغنى : إذن .. عنلها يا أخى، حتى تركب عليه، ولملذا لا يصلح ليسانس جغرافيا أنا أيضا ليسانس جغرافيا، فمالذا تقصد؟

\* شريف : (محاو لا كظم غيظه) أنا أرى أن ننتظر حتى ننتهى من وصف وظائف القطاع الفنى ثم نبدأ بوصف وظائف القطاع الإدارى وبعد إعتقاد هذا الوصف من رئيس مجلس الإدارة، نرى إن كان هذا المتقدم يصلح لشغل وظيفتى أم لا .

\* عبد الغنى : يا شريف .. خير البر عاجله .. وعموما ما أريده سينفذ ويجب أن تنفذه بيدك لا بيد عمرو .

\* شريف : (خائفا) حتى هنا ولن أحتمل، لملذا لا يجئ ويأخذ سكنى، ويكون "جوز مراتى" أيضا؟

خرج شريف غاضبا من مكتب مديره عبد الغنى، وجلس إلى مكتبه وأعد مذكرة ساخنة، رفعها مباشرة إلى رئيس مجلس إدارة الشركة، والذي حولها بدوره إلى لجنة المديرين.

وعندما عرض الأمر على هذه اللجنة ظهرت أربعة آراء رئيسية كما يلي:

#الرأى الأول ، لسليم سلامة مدير التسويق، ويرى نقل "عبد الغنى" من وظيفته الحالية إلى وظيفة مدير عام المخازن للشاغرة، عقابا له على إخلاله بقيم وسلوكيات الأداء الوظيفي، مع التوصية بإيقاف علاواته.

#الرأى الثانى، لغائزة، مديرة القطاع الفنى، وترى إصدار قرار عاجل بإعداد وصف شامل لكافة وظائف الشركة، لكن ليس تحت إشراف عبد الغنى، لأنه غير متحمس، للفكرة، بل تحت إشرافها هى شخصيا لأن القطاع الفنى هو عصب عمليات الشركة ويضم أكبر نسبة من وظائفها، ولذلك يجب مراعاة أن يبدأ برنامج الوصف بوظائف القطاع الفنى.

#الرأى الثالث، لسلوى حسن، مديرة العلاقات العامة بضرورة بدء برنامج لوصف وظائف الشركة مع إحالة "عبد الغنى" للتحقيق بسبب إدارته المتحيزة لأنه ترك الحبل على الغارب، ففى ذلك تشجيع لـذوى النفوس الضعيفة.

### للمناقشة

- ١ - ما رأيك فى مدى صحة إختيار المدير الجديد لإدارة "شئون العاملين"؟
- ٢ - كيف يمكن أن يؤثر هذا الإختيار على :

١ - فاعلية الأداء بهذه الإدارة .

ب - معنويات شريف .

٣ - كيف يمكن علاج السلبات الموجودة بهذه الحالة؟

### ملخص

ناقشنا في هذا الفصل موضوعي الاستقطاب والاختيار، ورأينا كيف تتأثر قدرة المنظمة على استقطاب وجذب العاملين بمدى جاذبيتها . هذه الجاذبية التي تستمد من مزيج الحوافز التي تقدمها وفرص التدريب والتطوير التي تهيئها للعاملين بها ومدى مناسبة موقعها وما إلى ذلك . وعرضنا لمصادر الاستقطاب الداخلية (من داخل المنظمة) والخارجية (من سوق العمل) . وتناولنا خصائص الإعلان الفعال عن طلب موظفين مع بعض أمثلة لإعلانات صحفية وغير صحفية .

ودلفنا لمناقشة موضوع الاختيار تعرضنا لأهدافه ولأدواته وأولها طلب التوظيف وأسلوب صياغته، وكيفية تصنيف ومعالجة طلبات التوظيف . ثم تعرضنا للمقابلة الشخصية كأداة رئيسة للاختيار وصنفناها وفقاً لأنواعها وأهدافها، وكيف يكون التخطيط للمقابلة وإدارتها . ورأينا كيف يتعين أن يكون سلوك المقابل في إدارته للمقابلة وتقييم المتقدمين واستعراضنا أخطاء يقع فيها بعض العاملين . ثم دلفنا إلى الاختبارات فصنفناها إلى اختبارات أداء وأخرى نفسية . وكذلك عرضنا للاستفسار عن المتقدم من المرفقين للحصول على بيانات مساعدة في عملية الاختيار . وعرضنا لتكامل وسائل الاختيار متضمنة الفحص الطبي .

وناقشنا أيضا التمييز ضد المرأة في الاختيار للتعيين وكيف أنه يقوم على تحيز بعض الرؤساء بتأثير ثقافتهم الشخصية التي قد تدفعهم لتصنيف الوظائف إلى رجالية ونسائية، وعرضنا لسبل معالجة هذا التمييز .

### أسئلة للمراجعة

- ١ - ماهى فى رأيك أهمية عملية الاختيار فى فاعلية الأداء البشرى وفاعلية أداء المنظمة وقدرتها التنافسية؟
- ٢ - هل ترى أن المقابلة الشخصية أكثر جدوى وفائدة من استعراض بيانات طلب التوظيف فى الحكم على مدى صلاحية المتقدمين ولماذا؟
- ٣ - حدد أهم الأخطاء التى يقع فيها المقابلون خلال إجراء المقابلات الشخصية .
- ٤ - ماهى فى رأيك أسس اختيار أعضاء لجنة المقابلة بحيث تكون المقابلات ناجحة أو فاعلة فى إنتقاء أنسب المتقدمين؟
- ٥ - ماهى أسباب تحيز بعض الرؤساء ضد الإناث فى عملية الاختيار وما رأيك فى ذلك؟

## الفصل الخامس إدارة معدل دوران العمالة

### ✻ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل، يتوقع أن تكون قد :

- ١ - أدركت مفهوم دوران العمالة.
- ٢ - تفهمت مؤشر دوران العمالة ومؤشراته الفرعية.
- ٣ - وقفت على الآثار السلبية والإيجابية لدوران العمالة.
- ٤ - تعرفت على الترك الاختياري للعمل ٠٠ للعوامل المؤثرة فيه وسبل خفضه.





## إدارة معدل دوران العمالة

أصبح دوران العمالة في الإدارة المعاصرة مقياساً لصحة أو فاعلية الإدارة بالمنظمة ، ويشير تعبير "دوران العمالة" أو "دوران العمل" إلى خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة ، بسبب إنتهاء أو إنهاء خدمتهم ، أو العجز أو الوفاة أو الإجازة للخاصة أو النقل .

وتعد هذه الحركة مؤشراً لاستقرار هذه العمالة ، وطالما كانت في حدود عادية فالأمر لا يقلق ، لكن زيادة مؤثرة في معدل دوران العمالة تعد أمراً مقلقاً ، إذ يمكن أن تمثل مؤشراً لضعف الفاعلية التنظيمية ، ولسعى الموظف للخروج مما يراه بيئة عمل طاردة وغير جاذبة . وتتعدد صور الخروج التي يحسب على أساسها مؤشر دوران العمالة(\*) فتشمل ما يعرضه الجدول التالي:

### جدول (١/٥)

#### صور خروج العمالة من قوة العمل

لا يمكن للإدارة التحكم فيها	يمكن للإدارة التحكم فيها	خروج إختياري بإرادة الموظف
- عجز - وفاة - تقاعد - إجازة خاصة (يكلفها القانون)	- فصل - إنهاء خدمة	- إستقالة - إنتقال

(\*) للمؤشر Indicator قد يأخذ شكل نسبة مئوية مثل معدل النمو أو الربحية، أو شكل رقم مثل الدخل القومي أو الربح . وليس شرطاً أن يكون المؤشر ، معدلاً . أما للمعدل Rate فيستخدم كمؤشر يأخذ شكل نسبة مئوية إذ ينسب رقماً لرقم آخر ، وعلى ذلك فالمؤشر أهم من المعدل .

حيث يتضح أن هناك خروجاً حتمياً لا يمكن للإدارة السيطرة عليه مثل عجز الموظف بما يمنعه من شغل وظيفته، أو وفاته، أو إبعاده للتقاعد (بحكم القانون)، أو طلبه إجازة خاصة يكفلها القانون. وهناك حالات للخروج يمكن السيطرة عليها حيث تدخل في نطاق تمكن الإدارة مثل الفصل أو إنهاء الخدمة. لكن هناك حالات أو صور لخروج العمالة من المنظمة يصعب السيطرة عليها نسبياً مثل إستقالة الموظف أو إنتقاله لمنظمة أخرى بإختياره.

ويعبر عن مؤشر دوران العمل أو العمالة بعدة صيغ. لكن يجب مراعاة إستخدام نفس الصيغة كأسلوب لحساب معدل الدوران بالمنظمة من فترة لأخرى. وأن نفس الصيغة يمكن إستخدامها في منطمتين (أو أكثر) عند مقارنة مؤشر للدوران بينهما. وفي مجال دوران العمل يمكن إستخدام المؤشرات التالية:

#### ١ - مؤشر دوران العمالة

يقاس دوران العمالة بالمؤشر التالي :

$$\text{مؤشر دوران العمالة} = \frac{\text{عدد تاركى العمل بالمنظمة خلال فترة محددة} \times 100}{\text{متوسط حجم العمالة خلال تلك الفترة}}$$

$$\text{أو } n = \frac{t}{m} \times 100$$

ويحسب متوسط حجم العمالة خلال الفترة كما يلى :

$$\frac{\text{عدد العاملين أول الفترة} + \text{عدد هم في آخر الفترة}}{2}$$

فمثلاً إذا كان حجم للعمالة فى منظمة معينة فى أول العام (٥٠٠) فرداً ثم بلغ العدد (٤٣٠) فرداً فى نهاية العام، دون حدوث تعيينات خلال العام، فإن معدل دوران العمالة يحسب كما يلى :

$$\begin{aligned} \text{أ - عدد تاركى العمل} &= ٥٠٠ - ٤٣٠ = ٧٠ \\ \text{ب - متوسط العمالة خلال العام} &= \frac{٤٣٠ + ٥٠٠}{٢} = ٤٦٥ \\ \text{ج - مؤشر دوران العمل} &= ١٠٠ \times \frac{٧٠}{٤٦٥} = ١٥\% \end{aligned}$$

لكن إذا حدث أن عيّنت المنظمة خلال نفس العام (١٨) فرداً، فإن مؤشر دوران العمل سيختلف في هذه الحالة، سيظل متوسط العمالة خلال العام كما هو، لأن حجم العمالة في بداية السنة وفي آخرها لم يتغير، لكن الذى تغير هنا هو عدد تاركى العمل، فبدلاً من أن يكون (٧٠) سيكون (٨٨) فرداً بالإضافة عدد (١٨) فرداً عينوا خلال العام، وهنا سيكون مؤشر دوران العمالة كما يلى:

$$= ١٠٠ \times \frac{٨٨}{٤٦٥} = ١٨,٩\%$$

## ٢ - مؤشر ثبات العمالة

يقيس هذا المؤشر مدى ثبات أو إستقرار العمالة فى المنظمة بشكل عام أو فى قطاع أو مستوى إدارى معين خلال فترة محددة، وبحسب فى تاريخ معين - ليكن اليوم أو الآن - كما يلى :

عدد العاملين الذين أمضوا أكثر من سنة بالخدمة  $100 \times$   
إجمالى عدد العاملين الآن

فمثلاً حجم العمالة فى منظمة ٢٠٠ فرداً، فى بداية عام معين، خرج منهم من الخدمة ٢٠ فرداً، وعين نفس العدد بدلا منهم، هنا يكون معدل الثبات أو الإستقرار كما يلى :

$$\begin{aligned} \text{أ - عدد من أمضوا أكثر من سنة} &= ٢٠٠ - ٢٠ = ١٨٠ \text{ فرداً} \\ \text{ب - مؤشر للثبات} &= 100 \times \frac{١٨٠}{٢٠٠} = ٩٠\% \end{aligned}$$

## ٣ - مؤشر فاقد العمالة

يقيس هذا المؤشر قدر الفاقد في العمالة بمنظمة معينة خلال فترة محددة،  
ويحسب كما يلي :

$$\frac{\text{عدد تاركى العمل خلال الفترة} \times 100}{\text{عدد العاملين خلال الفترة}}$$

فإذا كان عدد العاملين (٣٠٠) فرداً في بداية العام ترك العمل منهم  
(٥٠) فرداً خلال العام، وتم إحلالهم، يكون مؤشر فاقد العمالة كما يلي:  
$$\frac{50 \times 100}{300} = 16.7\%$$

## ٤ - مؤشرات فرعية لمؤشر دوران العمالة

سعيًا لمزيد من تحليل دوران العمالة يمكن حساب وزن كل سبب من  
أسباب خروج العاملين من المنظمة، بنسبة عدد من خرجوا بسبب معين إلى  
متوسط عدد العاملين خلال العام.

فمثلاً إن كان عدد العاملين بمنظمة معينة (٥٥٠) فرداً في بداية عام  
معين، بينما بلغ عددهم (٥٦٠) فرداً في نهاية العام. وخلال هذا العام تم تعيين  
(٨٥) فرداً بينما ترك العمل (٧٥) آخرين منهم (٣٦) مستقيلين و(٢٢)  
مفصولين، و (١٧) أحيوا للتقاعد. وعلى ذلك يمكن إحتساب المؤشرات  
التالية :

$$\text{متوسط حجم العمالة خلال العام} = \frac{560 + 550}{2} = 555$$

$$1 - \text{مؤشر دوران العمل بالاستقالة} = \frac{36 \times 100}{555} = 6.5\%$$

ب - مؤشر دوران العمل بالفصل  $= \frac{٢٢}{٥٥٥} \times ١٠٠ = ٤\%$

ج - مؤشر دوران العمل بالتقاعد  $= \frac{١٧}{٥٥٥} \times ١٠٠ = ٣\%$

د - مؤشر دوران العمل إجمالاً  $= \frac{٧٥}{٥٥٥} \times ١٠٠ = ١٣\%$

فمثلاً إن زاد مكون التقاعد للمبكر الإختياري في دوران العمالة، فقد يشير هذا إلى قصور فاعلية تخطيط الموارد البشرية، كذلك الحال بالنسبة للإستقالة. وإن زاد الدوران بسبب الفصل، فقد يشير هذا إلى قصور في سياسة الإختيار أو التدريب، يتعين تداركه. وبشكل عام فإن دوران العمالة له إنعكاسات أو آثار سلبية وأخرى إيجابية معاً، وحيث يتعين أن تسعى الإدارة لتعظيم الآثار الإيجابية وتجنب الآثار السلبية.

### الآثار السلبية لدوران العمالة

لما الآثار السلبية، فاهمها ما يربته خروج العاملين من هيكل الموارد البشرية للمنظمة من تكلفة مؤثرة للإحلال سواء للإستقطاب، الإختيار، أو التدريب. وتقدر إحدى الدراسات أن معالجة خلو وظيفة يمكن أن يكلف ما يوازي أربعمائة دولاراً، أو ٤٠٠٠٠ دولاراً - على الأقل - لو خرج مائة موظف من قوة العمل بالمنظمة في سنة معينة<sup>(١)</sup>.

<sup>(١)</sup> David C. Martin and Kathryn M. Brtol  
Personnel Administrator, Vol. 30 N. 11, November, 1995, p. 63.

وفي مجال إستعراض أهم بنود التكلفة المرتبطة بإحلال العمالة إستجابة لمؤشر دوران العمالة، يمكن عرض البنود التالية:

#### ١ - تكلفة الإستقطاب

يتطلب إستقطاب أو جذب العناصر المناسبة تحمل تكلفة الإعلان بوسائل الإعلام (صحف - إذاعة - تليفزيون) . وتتوقف تكلفة الإعلان الصحفي على عدة عوامل مثل ( أ ) مساحة الإعلان ( سطر / عامود )، ( ب ) صفحة نشر الإعلان ( خارجية أو داخلية )، ( ج ) مدى إتساع توزيع الجريدة المنشور بها الإعلان ( د ) سعر سطر المساحة الإعلانية، ( هـ ) عدد مرات نشر الإعلان .

كما تتوقف تكلفة الإعلان التليفزيوني والإذاعي على عدة عوامل مثل ( أ ) توقيت إذاعة الإعلان، ( ب ) للمساحة الزمنية للإعلان، ( ج ) مستوى القناة التليفزيونية أو المحطة الإذاعية التي يبث الإعلان من خلالها، ( عدد المشاهدين أو المستمعين، ونطاق تغطية الإرسال جغرافياً )، ( د ) سعر الدقيقة/إعلان، ( هـ ) عدد مرات إذاعة الإعلان .

#### ٢ - تكلفة الإختيار

تتضمن هذه التكلفة عدة عناصر، أهمها ( أ ) تكلفة أجور العاملين في تلقى وتسجيل طلبات التوظيف وفرزها وتصنيفها، وإعداد قوائم بمن سيدعون للمقابلة الشخصية . ( ب ) تكلفة أجور ومكافآت أعضاء لجان الإختيار، ( ج ) تكلفة أجور ومكافآت أعضاء لجان الإختبارات (سواء كانت لختبارات أداء أو لختبارات نكاء . . . إلخ) ، و ( د ) تكلفة الفحص الطبي .

## ٣ - تكلفة التدريب

وتتمثل في عدة عناصر أهمها (أ) تكلفة أجور ومكافآت العاملين في إدارات شئون الموظفين وتدريب القائمين على تخطيط النشاط التدريبي و/أو تقييمه، و(ب) للقادة الذين يشاركون بجهود التدريب العملي (على رأس العمل)، و(ج) مكافآت المدربين سواء كانوا تابعين للمنظمة أو من خارجها، و(د) تكلفة تشغيل البرامج التدريبية متضمنة تكاليف إبتقال وبدل سفر المتدرب، وبالإضافة لتكلفة تدريب المعيّنين الجدد، فهناك التكلفة المهدرة والتي تمثل خسارة ما أنفق على الإستثمار في تدريب الخارجين من العمل لاسيما من تركوه اختياريًا.

من ناحية أخرى يسبب معدل الدوران - لاسيما إن كان مرتفعاً- صورا أخرى من إرتفاع للتكلفة، فهناك تكلفة الفاقد في المواد أو بعض التجهيزات مع بداية عمل المعين الجديد، وإرتفاع احتمال وتكلفة خطئه أو أخطائه، وتكلفة قصور أو عدم إستغلال بعض التجهيزات خلال فترة إختبار أو تعيين بعض الأفراد (طاقة عاطلة)، وتكلفة توقف الأداء أو إنخفاض الإنتاجية في الفترة بين إنتهاء عمل الخارج من الخدمة وبداية عمل القلم الجديد.

إضافة لذلك قد تخسر منظمات كثيرة عندما يتقاعد قادة أو مدبرون متميزون يشغلون مناصب رئيسية هامة، أو حاكمة<sup>(٢)</sup>. أضف لذلك أن تاركى العمل قد يسببون مشكلات معنوية عاطفية، لاسيما إن أدرك زملاؤهم، أن هذا

(٢) عندما تولى "في أياكوكا" رئاسة مجلس الإدارة في شركة "كرايزلر" الأمريكية للسيارات، كان مما ساعده على إتخاذها من الإنفلاس أنه إستبدل ٨٠% من طاقم الإدارة العليا بالشركة بأخرين من خارجها. وهكذا طعم الشركة بمهارات فاعلة كانت ضرورية لتنفيذ استراتيجيتها لإنتاج وتسويق السيارة الصفوة (ميني فان).

الترك كان بسبب سوء ظروف العمل التى سيستمرون فى العمل بها والمعاناة منها .

### الآثار الإيجابية لدوران العمالة

وأما الآثار الإيجابية لدوران العمالة، فاهمها أن منخفضى الكفاءة الذين يخرجون من العمل، يمكن إحلالهم بأفضل منهم مما يؤدي لزيادة صافية فى الإنتاجية فى الأجل الطويل . كما أنه مع إرتفاع واضح فى معدل دوران العمالة تقصر مدة خدمة العاملين مما يؤدي بشكل غير مباشر لإنخفاض مستويات الأجور ومكافآت نهاية الخدمة، وفى بعض الحالات - وبسبب تدريب أكثر فاعلية- يمكن أن يكتسب المعينون الجدد معرفة أكبر ومهارة أعلى ممن خرجوا . أضف لذلك أن الموظفين الجدد يأتون ومعهم عادة أفكار وخبرات من مكان أو أماكن عمل أخرى، تعزز روح وجهود الابتكار . ولا يغيب عن البال أن دوران العمل يمكن أن يفتح فرصا للترقى لشاغلى المستويات الأدنى ذوى الأداء الجيد، ولخيرا فعندما يخرج من العمل أفراد مشاغبون يخلقون أو يأججون الصراع، فإن هذا يهيء مستويات أفضل وأعلى .

ولأن دوران العمل يمكن أن يأتى بآثار إيجابية وسلبية، فمن المهم أن تتمكن الإدارة من التأثير والسيطرة بحيث تعظم الآثار الإيجابية وتحمى السلبية . وهو ما يتطلب إستمرارية متابعة وتقييم وإدارة دوران العمل ضمن خطة الإستراتيجية للمنظمة .

### تعظيم الآثار الإيجابية لدوران العمالة

تتعدد السبل التى يمكن أن تسلكها الإدارة فى هذا الصدد . ويمكن عرض أهمها كما يلى :



## ١ - الإحتفاظ قبل الإحلال

يتعين أن تعطى الأولوية للإحتفاظ بالعناصر الفاعلة الكفوة قبل أن نفرط بها ثم نسمى لإحلالها. صحيح أنه في حالات كثيرة يصعب تجنب دوران العمالة. من أمثلة ذلك حالات ترك الموظفين للعمل بسبب الزواج أو الترك المؤقت بسبب الحمل، أو رعاية الأطفال، أو تغيير مكان عمل الزوج، أو التقاعد، أو إنتقال الموظف إلى منظمة أخرى بناء على طلبه. ويطلب السعى الناجح لتعظيم الآثار الإيجابية لدوران العمالة تركيزاً على أنواع الدوران التي يكون للمنظمة قدرة على التأثير فيها. وفي إدارة دوران العمالة، يجب التركيز على الإحتفاظ بهؤلاء الذين يكونوا نافعين تماماً للمنظمة من حيث الأداء. بمعنى آخر من حيث الإنتاجية مقياسة بمعدلات ومؤشرات موضوعية، وقسرة الفرد على التفاعل الجماعي عند العمل مع آخرين أو ضمن فريق، والقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر.

أما قدرة المنظمة على إحلال العمالة الخارجة فتتأثر أساساً بخصائص الوظيفة موضع الإحلال، وتتوقف على جاذبية المنظمة أى قدرتها على استقطاب وتعيين من يمتلك القدرات والخبرات اللازمة لأداء كفاء للعمل. وهناك وظائف يصعب إحلال العمالة بها بعد أن تشغل، مثل (١) تلك التي تتطلب معرفة متخصصة عن المنظمة وطبيعة عملها و/أو بيئتها، و(٢) التي تتطلب مهارات غير عادية يقصر المعروض منها في سوق العمل.

ويتعين حتى يتوفر هيكل كاف من العمالة المؤهلة تكريس إنتباه وجهد كبيرين للإحتفاظ بمعظم - إن لم يكن كل - العاملين ذوي الخصائص المتميزة والتي يقل المعروض منها. ذوي المهارات العالية والمعرفة الكافية بظروف

المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، بينما نقلل بقرر الإمكان عدد الأفراد منخفضو الأداء أو الإنتاجية، منكررو الأخطاء، أو المشاغبون.

وتشكل الخطة الإستراتيجية للمنظمة أساساً لمتابعة حركة العمالة. حيث تحدد أى الوظائف أو المراكز تعد حرجة أو حاكمة فى بلوغ أهداف المنظمة. وتزيد أهمية ذلك عندما تتزايد حدة المنافسة، أو عندما تدخل المنظمة منتجاً جديداً أو مجالاً جديداً للنشاط وحيث تزيد درجة عدم التأكد والمخاطرة.

## ٢ - المزج بين العمالة الحالية والجديدة

هناك عديد من المتغيرات فى البيئة التى تعمل بها المنظمة. متغيرات تكنولوجية وسياسية واجتماعية وثقافية... الخ. إفرض مثلاً أن المتغيرات التكنولوجية أفرزت وجوب إستخدام تطبيقات متقدمة لبرمجة الحاسب الآلى. وأن هيكل العمالة الحالى لا يضم طاقماً متخصصاً ومؤهلاً فى هذا المجال. وهنا فإنه بحكم المتغيرات فى البيئة المحيطة بالمنظمة، وليس بسبب قصور أداء بعض العاملين، يرى هذا المدخل عدم التقريط فى العمالة الحالية. والمزج بين تعيين أفراد جدد من خارج المنظمة يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة، وموظفى المنظمة الأصليين الذين يستطيعون للتكامل والتكيف مع القادمين الجدد والتعلم منهم. فمثلاً عندما إتجهت شركة آى.بى.إم لإنتاج الحاسبات الشخصية، إستمرت فى شغل معظم الوظائف بموظفيها المتواجدين بينما إستقطبت واختارت عدداً محدوداً من خارج الشركة، ممن كانوا على خبرة وافية بمجال النشاط الجديد.

أما السعى للمحافظة على الثبات أو الإستقرار فى هيكل العمالة فيكون مناسباً عندما يكون الأداء الماضى للعاملين جيداً. والتغييرات فى بيئة المنظمة أو نشاطها محدودة. وهنا يكون موظفو المنظمة هم الأفضل من غيرهم -

الخارجيين - لتنفيذ إستراتيجية المنظمة . ولم لا ، وهم متآلفون مع نظام العمل ، ولديهم شبكة من العلاقات المستقرة داخل المنظمة وحتى خارجها مع الأطراف ذات العلاقة .

### ترك العمل الإختياري . . لماذا ؟

سلفت الإشارة لأن العناصر المسببة لدوران العمل تشمل مسببات لخروج بعض العاملين من الخدمة صنفاتها في ثلاث مجموعات نوعية ، (أ) خروج لا يمكن التحكم به ، و(ب) خروج يمكن التحكم به ، و(ج) خروج إختياري بإرادة الموظف . إن ترك العمل الإختياري يستأهل التوقف عنده ، توقف يلقي نظرة للتأمل وتحليل دوافع العاملين لترك العمل . طالما أن هذا الترك يمكن أن يربط آثارا سلبية مثل إرتفاع مؤثر في التكلفة وإنخفاض الإنتاجية .

ويعتبر معدل دوران العمالة مقياسا لفاعلية الإدارة . ذلك أن الآثار السلبية المترتبة عليه من حيث خروج بعض العاملين - بالترك الإختياري للخدمة - لا سيما الأكفاء منهم كان يمكن تفاديها مع نجاح الإدارة في الحفاظ عليهم ضمن قوة العمل . وذلك بتهيئة بيئة عمل مواتية .

والفرضية الأساسية هنا هي أن ترك العمل الإختياري يعود لإنخفاض أو عدم رضا العاملين عن بيئة العمل ، و/أو وجود بيئة عمل أفضل خارج المنظمة تنجح في إستقطابهم . ويركز العرض التالي على أهم العوامل التي يمكن أن يراها بعض العاملين مسهمة في إنخفاض أو عدم الرضا . ومن ثم في الميل لترك العمل .

### العوامل المؤثرة في ترك العمل الاختياري

تتعدد هذه العوامل، ويمكن عرض أهمها - بشكل موجز - فيما يلي:

#### ١ - ضغوط العمل

وهي التي تؤدي لدرجة من التوتر والإجهاد بدرجة تختلف من شخص لآخر. وبهنا - بهذا الصدد - تلك الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل بالمنظمة التي قد تتميز بضغوط حجم العمل الزائد وضغوط الوقت، والصواعق مع آخرين مثل زملاء ورؤساء. والضغوط الناجمة عن طول ساعات العمل، وغموض الدور والمخاطر المرتبطة بالعمل.

#### ٢ - ظروف عمل غير مواتية

يشمل إطار ظروف العمل شفاً مادياً وآخر معنوياً. أما ظروف العمل المادية فتتضمن عوامل مثل الإضاءة، والتهوية، والغبار، والإشعاع، وساعات العمل، وفترات الراحة. كما تشمل مخاطر العمل التي تنجم من العمل على آلات خطيرة أو مشعة أو من قيادة سيارة في ظروف غير عادية، أو العمل في أراض وعرة وظروف جوية قاسية. كما تشمل ظروف العمل المادية مزيج الأجور والحوافز، والتجهيزات المستخدمة في الأداء من حيث مدى كفايتها، وكفائتها، وتسببها في مخاطر أو إصابات عمل. وكلما كانت الظروف السابقة غير مناسبة أو مريحة بشكل مؤثر، أسهمت في ميل الفرد لترك الخدمة إختياراً.

وأما ظروف العمل المعنوية، فتشمل عوامل مثل تصميم العمل، مدى بساطته أو تعقده، مدى فاعلية الإتصال التنظيمي أفقياً ورأسياً، العلاقة مع المدير ومع صحبة العمل، العلاقة مع طلاب الخدمة، وفرص الترقى، وكلما كانت هذه العوامل غير مريحة سببت درجة من ميل الفرد لترك الخدمة.

### ٣ - عدم تكافؤ السلطة والمسئولية

عندما يتساوى قدر السلطة أو الصلاحيات المتاحة للفرد مع قدر المسئولية المحملة له أو لهم، يسهم ذلك في درجة كافية من الرضاء . بعكس الحال عندما تتضائل الصلاحيات إزاء المسئوليات ويقل حيز حرية التصرف Discretion . ومن ثم تظهر درجة من الميل للتفكير في ترك الخدمة .

### ٤ - عدم تناسب خصائص الفرد مع خصائص الوظيفة

تتطلب بعض الوظائف سمات شخصية يتعين توافرها بما يؤهل صاحبها للتعامل مع ظروف غير عادية أو صعبة نسبياً ، فقد تتطلب صبراً وذكاء إجتماعياً للتعامل مع شخصيات غير سوية ، أو عادية لطلاب خدمة ، وللتعامل مع مواقف عمل ديناميكية تتميز بالمفاجأة وسرعة للتغير ، والمخاطرة ، ولا شك أن توافر حداً أدنى من هذه السمات يساعد على تكيف الفرد مع وظيفته ، أما إن إنخفضت عن الحد الأدنى ، يسهم ذلك بدرجة أو بأخرى فى ظهور ميل للتفكير فى ترك الوظيفة .

### ٥ - قصور فاعلية القيادة

القيادة هى قدرة على التأثير فى مرعوسين من خلال إتصال فاعل ، ليمعوا - بحماس وإلتزام - لأداء مثمر . فإذا إفتقد القائد لقدرة التأثير فى مرعوسيه ، نقل رغبتهم فى الأداء ، ويظهر الميل للتفكير فى التترك الإختيارى للوظيفة .

### سبل خفض حالات التترك الإختيارى للخدمة

يمكن فى هذا الصدد الإشارة لأهم التوجهات الجديرة بإهتمام الإدارة فى سعيها للمحافظة على العناصر البشرية الكفوة وتقليل حالات التترك الإختيارى للخدمة . تتمثل أهم هذه التوجهات فى تطوير نظم فاعلة لإدارة الموارد البشرية وإجراء مقابلة الخروج Exit Interview ، ومتابعة معدل دوران العمالة ،

## ١ - تطوير نظم إدارة الموارد البشرية

وأهم ما يمكن تناوله في هذا الصدد، هو ما يلي :

## ١ / ١ نظام فاعل لتخطيط الموارد البشرية

فإذا حسن تخطيط الموارد البشرية نتجنب الإدارة مفاجأة خلو وظيفة أو وظائف دون أن تكون قد استعدت لإحلال الفرد أو الأفراد الذين خرجوا منها .  
وإلا سيحدث أن يؤدي فرد عمله إضافة لعمل آخر أو آخرين ، مما يسبب ضغوطا صعبة في العمل . وقد يحدث - عند قصور حجم العمالة بين فئات شاغلي الوظائف - أن يقوم بعض المديرين بأعمال كان يجب أن توكل لمعوسمهم مما يؤثر سلبا على معنويات وإنتاجية المديرين .

## ١ / ٢ تصميم أو تطوير نظام فاعل للإستقطاب والإختيار

في سعى الإدارة لاستقطاب أو جذب العناصر المناسبة، يحسن التتقيق في إختيار المصادر المناسبة لجذب هذه العناصر . سواء كانت مدارس، أو معهد أو كليات جامعية . فكلما كانت خطة الدراسة بالمدرسة، أو المعهد، أو الكلية مساعدة على تكوين خلفية علمية تسهم في إنسجام الفرد مع نظام العمل، أسهم هذا في إستقراره وبقائه في العمل .

كذلك فإن حسن تصميم الإعلان عن طلب أفراد، سواء كان إعلانا تليفزيونيا، إذاعيا، أو صحفيا يلعب دورا هاما . فالإعلان الفعال هنا يستهدف جذب أفضل العناصر . إذ أن التحديد الواضح لشروط ومعايير الإختيار والقبول سيحجم أعداد المتقدمين ويركز أعدادهم في النوعيات الأقرب في مواصفاتها لخصائص الوظيفة . ويقلل من إحتمال دخول عناصر غير مناسبة بسبب ما يحدث عادة - في أى منظمة - من أخطاء غير مقصودة في عملية الإختيار . وفي عملية الإختيار يحسن أن تضم لجنة الإختيار خبيرا أو أخصائيا

نفسيا ليقين مدى ميل المتقدم للوظيفة، ومدى تناسب خصائص الشخصية مع متطلبات الأداء فيها. هذا فضلا عن كون أعضاء اللجنة - ككل - متمرسين على إجراء مقابلات الاختيار.

### ١/ ٣ نظام فاعل للتدريب

مهما حسن اختيار الفرد فإن التدريب لازم لتعريفه بخصائص ومقتضيات العمل وإكسابه مهارات التعامل مع كل جديد في التكنولوجيا بمفهومها الذي يتضمن للتجهيزات وطرق الأداء. فإذا حسن الأداء التدريبي تزيد قدرة الفرد على الأداء. بل ورغبته فيه أيضا طالما شعر بأنه متمكن في وظيفته، منسجم معها.

### ١/ ٤ نظام فاعل لتقييم الأداء

والمقصود هنا أن تسود فلسفة أن تقييم الأداء ليس تصيدا للأخطاء. وإنما هو تحديد لها، لأسبابها، وتوجيه لتجنبها. كما أنه سبيل هام للحفز الإيجابي تقديرا، وللحفز السلبي مواخذة، عندما يثبت التقصير. والمهم أيضا أن يكون التقييم وفقا لمعايير موضوعية متجردة وليست شخصية متحيزة. فإذا توفر ذلك يسهم في زيادة درجة رضاء العاملين وتقليل الميل للترك الإختياري للخدمة.

### ١/ ٥ نظام فاعل للحفز

كلما تهيا نظام فاعل لتقييم الأداء، يسهم هذا بالتبعية في فاعلية نظام الحفز. إن تسجيلا آمينا لأداء الفرد هو مقدمة سليمة لحفزه إن إيجابا بالمكافأة أو سلبا بالمواخذة. فإذا توافر هيكل متكامل للحوافز المادية والمعنوية، المباشرة وغير المباشرة، تزيد درجة الرضاء، ويقل الميل للتفكير في الترك الإختياري للخدمة.

## ٢ - مقابلة الخروج Exit Interview

تحرص بعض المنظمات على إجراء مقابلة للخروج Exit Interview مع كل تارك للعمل، وذلك للتعرف على الأسباب الحقيقية للتسبب دفعته إلى ترك العمل، ويعمد البعض لإجراء هذه المقابلة قبل إعطاء الموظف مستقائه، بينما يدرك البعض الآخر صعوبة الحصول على إجابات حقيقية صريحة خلال هذه المقابلة فيحاول الحصول عليها من خلال قائمة إستقصاء بعد فترة حيث يكون الموظف الخارج قد وجد وظيفة أخرى، وأصبح أكثر ميلا لأن يجيب بصراحة دون ضغوط، وتعتمد بعض الشركات إلى الجمع بين الأسلوبين، فتجرى مقابلة ترك العمل قبل إعطائه باقى مستقائه، ثم يجرى إستقصاء تارك العمل بعد فترة لاحقة، ثم تقارن الإجابات فى المرتين، وقد أوضحت بعض الدراسات أن الإتفاق فى الإجابات بين المصدرين يعد محدودا للغاية، إتفاق فى أحد عشر نقطة من بين (١١٦) نقطة.

وعلى ذلك فإذا إتجهت الإدارة إلى إجراء المقابلة قبل الخروج مباشرة، يتعين أن تتم فى ظروف معنوية طيبة دون أية ضغوط، وأن يشترك فيها خبير نفسى، وأن يكون هذا الخبير مع العضو الآخر أو الأعضاء الآخرين بلجنة المقابلة مدربون على أساليب صياغة الأسئلة، بحيث لا تحمل هذه الأسئلة معان مبطنة، غامضة، أو مهددة، وأن تكون الأسئلة فاعلة ناجحة فى الحصول على إجابات غير متحيزة، وأن يعرف الفرد تارك الخدمة أن المقابلة تهدف لمجرد معرفة عوامل عدم الرضا وفقا لأهميتها، و/أو عوامل الجسذب الخارجية فى المنظمة الأخرى الجانبة لهذا الفرد، كما يراها هو.

وقد تختار الإدارة أن تستخدم الأسلوب الآخر، أى إستقصاء تارك العمل بعد فترة من خروجه، لتكون شهرا مثلا أو شهرين، وهنا يتعين الإهتمام



بصياغة أسئلة قائمة بالإستقصاء. بحيث لا تدعو إلى تحيز المستقصى منه (تارك العمل)، وأن تكون واضحة بقدر كاف. هذا مع التأكيد على أن بياناتها ستعامل بسرية ولا تهدف إلا لتطوير إدارة الموارد البشرية.

### ٣ - متابعة معدل دوران العمالة

وحتى تتجح الإدارة في خفض حالات ترك العمل الإختياري يتعين أن تعالج مسبباته سالفة الذكر، وأن تهيب - بقدر الإمكان - بيئة وظروف عمل مناسبة. وأن تعزز سبل الحفز المادى المعنوى والتقدير الألبى بما يعوض ظروف العمل غير العادلة التى قد يواجهها العاملون والتى قد تميزهم عن غيرهم من العاملين بمواقع العمل الأخرى. ليس هذا فقط بل إن متابعة معدل دوران العمالة على ضوء المتغيرات البيئية المستمرة يعد أمراً لازماً.

إن التغيير هو سنة الكون، وتعمل المنظمات فى بيئة تحفل بمتغيرات متعددة. ويصيب التغيير كلا من المنظمات والأفراد. لذلك يمكن أن يتغير معدل الإحلال (إحلال العمالة للخارجة بأخرى) بفعل إتجاهات جديدة فى إستراتيجية المنظمة. وفى نفس الوقت فإن مستويات الأداء الفردى يمكن أن تتغير لأعلى (وهذا هو المأمول) كنتيجة لفاعلية برامج التدريب والتنمية الإدارية وعموما البرامج الخاصة بالموارد البشرية. وقد تتغير لأسفل أو تنخفض، ومن ثم، تظهر الحاجة لمراجعة دورية بتوقف توقيتها على معدل التغير فى خصائص بيئة العمل وفى مستويات أداء العاملين. وحيث يتعين التركيز على العلاقة بين تقييم الأداء السنوى للعمال والحاجة لإخراج بعض العاملين منخفضى الأداء وبين إمكانية الإحلال، مع الأخذ فى الاعتبار أثر التغير فى الخطة الإستراتيجية على حجم العمالة التى يتعين الإستغناء عنها وإحلالها، وتلك التى يتطلب الأمر تعيينها.

وبهذا يمكن متابعة دوران العمل دوريا وتطوير برامج الاختيار لمقابلة ما يظهر من حاجات لنقل أو إنهاء مهام البعض وتعيين البعض الآخر . وهكذا يمكن تعظيم الآثار الإيجابية لدوران العمل وتجنب آثاره السلبية .

وتجدر الإشارة إلى أنه في كثير من الشركات الناجحة كشركة "بروكتنر أند جامبل" على سبيل المثال، يحدد كل مدير توقعاته بالنسبة لمعدل دوران العمالة بإدارته أو قسمه ، ويسعى لخفض معدل دوران العمالة في إدارته أو قسمه ليكون صفرا أو في أقل مستوى من خلال حزمة تحفيزية متكاملة . كما يعتبر المدير أو رئيس القسم مسؤولا عن ارتفاع معدل دوران العمالة بين مرعوسيه ، أو عن أى إنحراف بهذا المعدل عن المعيار المخطط . إذ أن هذا المعدل يتأثر لحد كبير بمدى فاعليته الإشرافية أو للقيادة وحسن توزيعه لمهام العمل على مرعوسيه بما يتناسب مع قدراتهم وميولهم ، ومدى عدالته في تقييم أداء مرعوسيه وتقديم الحوافز المناسبة أو توصية الإدارة بتقديمها ، وما إلى ذلك .

### حالة عملية

#### "ماكانش العشم"

شريف يملك ويدير شركة "حاسبات المستقبل"، وهي شركة ناجحة في مجال تسويق أجهزة وبرامج الحاسب ومبتلزماتها . وقد توسعت أعمال الشركة بشكل سريع فزلت حصتها السوقية في سوق سريعة النمو . لكنه فوجيء بأن "خالد"، أحد أخلص معاونيه والذي كان يعتمد عليه بشكل كبير قد ترك العمل بالشركة فجأة ، وكون شركة أخرى منافسة . ليس هذا فقط، بل أنه نجح في أن يسحب معه حوالي ٣٠% من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين المتميزين . وفي لقاء جرى

بين شريف وخالد عاتبه شريف قائلا "ماكاش العشم" .. لكن خالد رد بسرعة قائلا: "بلا عشمى ولا عشمك" .. هى مصلحتى ومصلحتك".

وقد اضطربت أعمال الشركة وتأثرت مبيعاتها بشكل ملحوظ. وقرر شريف أن يجرى تغييرا فى سياسة العمالة بشركته. بحيث يحجب ثلث أجر الموظف ويجنب مجمعا حتى آخر العام ليأخذ به الموظف أسهما بالشركة يملكها ويأخذ أرباحها. كما يستطيع - إن شاء - أن يبيعها بالبورصة.

وبالنسبة للخدمات الصحية، تضمنت السياسة الجديدة أن يتحمل الموظف تكاليف الفحوص والعلاج حتى خمسمائة جنيه، وما زاد عن ذلك تتحمله الشركة بالكامل بدون أية حدود حتى لو وصلت التكلفة إلى مليون جنيه.

وقد بدأ "شريف" متشوقا لمعرفة أثر السياسة الجديدة على ولاء وأوضاع العاملين بشركته وعلى مركزها فى السوق.

### للمناقشة

- ١ - ما رأيك فى مسلك خالد ؟
- ٢ - ما رأيك فى السياسة الجديدة التى تحول إليها شريف فى إدارة شركته؟
- ٣ - هل ترى فى هذه السياسة سبيلا لخفض معدل دوران العمالة بالشركة؟ ولماذا؟
- ٤ - هل ترى فيها فاتحة خير أم فاتحة لتكلفة غير مبررة؟ ولماذا؟

## ملخص

عرضنا فى هذا الفصل لدوران العمالة من حيث مفهومه ودلالاته ومؤثراته، وتناولنا الآثار السلبية لمعدل دوران العمالة فى زيادة تكلفة الإستقطاب والاختيار والتدريب، ومع ذلك فهناك آثار إيجابية لدوران العمالة، أهمها خروج منخفضى الكفاءة وإمكانية إستعاضهم بآخرين أعلى كفاءة ومعهم خبرات أوسع من مكان أو أماكن عمل أخرى، كما أن من يخرجون دون إستطالة مدة خدمتهم يسهمون فى انخفاض مستويات الأجور وعدم تضخمها.

وناقشنا سبل تعظيم الآثار الإيجابية لدوران العمالة، مثل إعطاء الأولوية للإحتفاظ بالعناصر الكفوة من العاملين لاسيما ذوى الخصائص المتميزة التى يقل المعروض منها فى سوق العمل، مع أهمية تشجيع الموظفين الحاليين على التكمال مع الجدد والإفادة من خبراتهم، وعالجنا مسببات ترك العمل الإختيارى باعتباره مؤشرا خطيرا يعبر عن كون المنظمة بيئة عمل طاردة وليست جاذبة، وأن هذا يمثل مقياسا لفاعلية الإدارة، وأوضحنا للعوامل المؤثرة فى ترك العمل إختيارا مثل ضغوط العمل وظروفه غير المواتية وعدم تكافؤ السلطة والمسئولية وعدم تناسب خصائص الفرد مع وظيفته وقصور فاعلية القيادة، ثم أوضحنا سبل خفض حالات الترك الإختيارى للخدمة وأهمها تطوير نظم إدارة الموارد البشرية، وإجراء مقابلة الخروج للتعرف من الخارجين على أسباب ذلك، فضلا عن المتابعة المستمرة لمعدل دوران العمالة.

## أسئلة للمراجعة

١ - ماهو المقصود بمعدل دوران العمالة ؟

- ٢ - هل ترى علاقة بين معدل دوران العمالة وتخطيط الموارد البشرية؟  
كيف؟
- ٣ - ماهى التكاليف المترتبة على ارتفاع معدل دوران العمالة؟
- ٤ - ما هى العوامل التى تكفّع بعض العاملين إلى الترك الإختياري  
للوظيفة؟
- ٥ - هل هناك فوائد من دوران العمالة، ماهى ، وكيف تعظمها الإدارة؟



## الفصل السادس التدريب والتطوير

### ❁ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل يتوقع أن تكون قد:

- ١- تعرفت علي مفهوم التدريب والتطوير والفرق بينهما وبين التعليم.
- ٢- وقفت علي أهمية التدريب في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة المعاصرة.
- ٣- أدركت إطار متكاملًا لتخطيط استراتيجي متكامل للتدريب.
- ٤- تفهمت أنواع الاحتياجات التدريبية وأسس تحديدها، علي ضوء التحديدات المعاصرة.
- ٥- تزودت بنظرة متكاملة للتدريب والتطوير كمنظومة تتألف من مدخلات وعملية ومخرجات.
- ٦- وقفت علي مدى إمكانية قياس عائد التدريب.





## التدريب والتطوير

يقصد بالتدريب والتطوير كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ( معارف ومهارات ) للعاملين بالمنظمة علي اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق نواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة ، ويشمل التدريب والتطوير تنمية الموارد البشرية عموما، وكذا التنمية الإدارية بتنمية مهارات الرؤساء من خلال تطوير مهاراتهم في ممارسة العملية الإدارية، وفي تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات .

وتتضمن جهود التدريب والتطوير نشاطي للتعليم والتدريب ، ويهتم كلا منهما بالتغير الإنساني والتعليم لتطوير معارف ومهارات الفرد وكذا قيمه وسلوكياته ، لكنهما يختلفان في الإطار والعمق .

فالتعليم يهدف لإمداد الأفراد بالأساس العريض الذي ينطلقون منه - كل في مجال تخصصه - إلى مجالات العمل المختلفة ، بينما يكون التدريب أكثر تخصصا وتحديدا من نطاق التعليم . فالتدريب يهدف لتمكين الفرد من إتقان عملية أو عمليات بذاتها ، ويرتبط التعليم - عموما - بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المنظمة ، إلا إذا كان للتعليم - في مراحله الأخيرة - ينظم من قبل المنظمة كأعداد سابق للوظيفة . هذا بينما يرتبط التدريب في الغالب بأهداف وحاجات المنظمة وماترومه أو تريده من تغيير مهارات وسلوكيات الفرد والجماعة وصولا للنجاح في تحقيق عمل أو أعمال معينة ، وتبقى حقيقة أن التعليم والتدريب متلازمان ومكملان لبعضهما حيث يهدف

للتدريب لعلاج الثغرات التي قد تنتج عن قصور محتوى التعليم أو ضعف مستواه، وتكوين وصقل المهارات العملية والسلوكية التي لا يتناولها التعليم.

### التعليم المهني

تتجه بعض المنظمات في مصر وبعض الدول العربية لإنشاء أنظمة تعليمية تتمثل في مدارس ومعاهد تؤهل خريجها للعمل في المنظمة. ومن هذه المنظمات - علي سبيل المثال - الهيئة القومية للبريد التي أنشأت بالاشتراك مع وزارة التعليم المدارس الثانوية للبريد، والمعهد العالي للشتون البريدية الذي أصبح منذ عام ١٩٧٣ أحد شعب كلية التجارة وإدارة الأعمال بجامعة حلوان. كما أنشأت هذه للنظم التعليمية في إدارات بريد المغرب، والمملكة العربية السعودية، والعراق، والجزائر، وسوريا وأيضاً بألمانيا الاتحادية، وفرنسا، وبريطانيا، واليابان، ودول أخرى. وبالإضافة لهذا النوع من الأنظمة التعليمية فهناك أنظمة أخرى أنشأتها وزارات مثل وزارة الداخلية (معهد أمناء الشرطة وكلية الشرطة) ووزارة الصحة (مدارس التمريض، والمعهد العالي للتمريض). ومن ناحية أخرى يمكن أن توفر المنظمة بعض من ثم إختيارهم مبدئياً إلى منظمات تعليمية داخل أو خارج البلاد في مهمة تعليمية لمدة محددة.

ويستهدف التعليم - في هذا الصدد - إعداد المقبولين أو المقبولات للوظيفة، من خلال تخرجهم مزودين بالثقافة الأساسية والأسس العريضة للتخصص النوعي بالمنظمة التي سيعملون بها، بحيث يمثلون عرضاً مستمراً للموارد البشرية المؤهلة بما يتناسب وطبيعة نشاط المنظمة. ومن ناحية أخرى يمكن أن تنتج المنظمة للموظف أو الموظفة إجازة دراسية لمدة معينة للحصول

علي مؤهل دراسي معين، أو أن تسمح المنظمة بالإنسحاب لمعهد أو كلية معينة، وقد تتحمل المنظمة تكاليف الدراسة أو جزء منها.

### مقومات نجاح نظم التعليم المهني

في حالة إدارة النشاط التعليمي من خلال مدارس تابعة للمنظمة، يتطلب الأمر توافر عدة مقومات بما يضمن فاعلية العملية التعليمية، كما يلي:

- ١- تخصيص تقسيم تنظيمي خاص لممارسة تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم العملية التعليمية، مع عمالة مناسبة كما ونوعاً لإدارة هذا النشاط بفاعلية.
- ٢- تخصيص اعتمادات مالية كافية لتغطية تكاليف الإدارة الفاعلة للعملية التعليمية.

٣- توخي الدقة التامة في إختيار وتأهيل المدرسين المهنيين الذين يعينون من داخل أو خارج المنظمة لتدريس المواد العلمية.

٤- تخصيص مبني أو مباني تتناسب ومتطلبات العملية التعليمية من حيث المساحة والتجهيزات.

٥- التنسيق الفعال والمستمر مع مزارعة التعليم - كلما تطلب الأمر ذلك - في شأن خطة الدراسة والمناهج ونظم القبول والكتب المدرسية والامتحانات.

٦- في حالة الحاجة لتعدد المدارس يحسن توزيعها جغرافياً وفقاً لاحتياجات فروع المنظمة - من الخريجين - بالمحافظات، حيث يمكن تعيين الخريجين في نفس محافظتهم وتحقيق الإستقرار الوظيفي لهم.

### التدريب والتطوير

التدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. وقد أصبح التدريب في منظمات الأعمال الحديثة نشاطاً رئيسياً، وجزءاً هاماً من تكاليف العمالة. إن تدريب الأفراد يعد - بحق - من أهم أنواع الاستثمار في البشر.

وتتمثل عملية التدريب في مزيج العمليات الفرعية إبتداء بالتخطيط للتدريب ومروراً بتنفيذ برامج التدريب والتطوير التنظيمي، وإنهاء بتقييم التدريب والتطوير. وتجري هذه العمليات إما من قبل المنظمة نفسها أو من خلال مراكز تدريبية متخصصة أو معاهد وكليات جامعية.

ويرتبط بالنشاط التدريبي - ويمكن أن يقترن به - نشاط آخر متميز هو التطوير التنظيمي كأسلوب تدريبي، ويركز هذا الأسلوب على جماعات العمل أكثر من تركيزه على الفرد كما هو الحال في التدريب التقليدي، فهو تطوير للنظام ككل وليس تطويراً للفرد في حد ذاته. ويتمثل التطوير التنظيمي في التغيير المخطط - من جانب إدارة المنظمة - على المدى الطويل لقيم ودوافع، وسلوكيات العاملين والعاملات على اختلاف مستوياتهم لتكون جماعية وديمقراطية كمرحلة أولى، ثم الإفادة من القيم والسلوكيات الجديدة المتعلمة في إعادة بناء التنظيم الرسمي وغير الرسمي. والهدف الرئيسي هنا هو شيوع روح الفريق بفاعليتها، وتحسين المناخ التنظيمي ( العلاقات الرسمية وغير الرسمية ) من خلال تحسين أساليب القيادة والاتصال والعمل الجماعي. ومن شأن ذلك كله زيادة القدرات على معالجة المشكلات ومواجهة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم. ويتم التطوير التنظيمي من

خلال مساعدة مستشارين في مجالات التنظيم والعلوم السلوكية سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، وقد ظهر مدخل التطوير التنظيمي وابتشر - في السنوات الأخيرة - في دول متقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وإنجلترا وهولندا والسويد، إلا أنه لا يزال في مهده في مصر والمنطقة العربية عموماً، ربما لسطوة وعمق القيم الشخصية والتمسك الشديد لعدد غير قليل من الناس لاسيما الرؤساء بالمركزية وبالأراء الشخصية حتي وإن لم تكن منطقية أو عملية، والمقاومة الزائدة نسبياً للتغيير.

#### أهمية التدريب والتطوير

يكتسب التدريب والتطوير أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة للداخلية والخارجية، أما في البيئة الخارجية فقد تزايدت حدة المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق والعمل بإتفاقية الجات وبالمشاركة الأوروبية العربية، الأمر الذي خلق تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والخارجية، وتعدد الإستراتيجيات التنافسية للشركات فشملت التنافس بالجودة ( الجودة الأعلى ) وبالتكلفة ( التكلفة الأقل والسعر التنافسي ) وبالوقت ( تقليل وقت الإنتاج وتقديم المنتجات للموq في التوقيتات المناسبة وتلك المتفق عليها مع العملاء وتقليل الفترة بين كل ابتكار أو منتج جديد وآخر )، كذلك هناك التنافس بالتميز، سواء كان تميز في تصميم المنتج أو أسلوب تقديمه أو الإعلان عنه أو في خدمة العملاء، وأصبحت الشركات تتنافس بما لديها من رأس مال بشري أي عقول عارفة متمكنة لبشر يحسن تدريبهم وتطوير قدراتهم وسلوكياتهم، فيسهمون بدائلهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

فمع التقدم التكنولوجي المتسارع ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة، ومن أمثلة الوظائف الجديدة أو المعاصرة التي تتطلب تدريباً متقدماً اشغالها، اختصاصي تسويق عالمي ومحلل تكاليف الجودة ومحلل تكلفة وعائد

التدريب ومستشار إعادة الهندسة، ومستشار الجودة الشاملة، ومستشار المسار الوظيفي، واختصاصي ذكاء بصطناعي واختصاص علم نفس اجتماعي واختصاصي وحدات الإنسان الآلي (Robot) .

وكما أن التدريب والتطوير مطلوبان لمنظمات الأعمال لتعزيز قدراتها التنافسية، فإنهما مطلوبان أيضاً وبإلحاح للعاملين في المنظمات الحكومية. فالعاملون المدربون الأكفاء بهذه المنظمات سينجحون في تقديم خدمات أجود والإسهام في تهيئة بيئة استثمارية مواتية للمستثمر وميسرة له. وهذا هام لجذب الاستثمارات، وكذلك لخفض تكلفة الأداء مما يسهم في خفض عجز الموازنة الحكومية، والوفاء برسالة المنظمات الحكومية في تقديم خدمات فاعلة للمواطنين أو طلاب الخدمات بشكل عام.

وفي البيئة الداخلية للمنظمة يجئ التدريب إستجابة لمتغيرات متعددة مثل استعاب موظفين جدد، أو إعادة التنظيم بما يتضمنه ذلك من تعديل في الاختصاصات أو إستحداث أنشطة جديدة، أو إستجابة لتعديل في سياسات وإجراءات العمل أو تجهيزاته ( تطوير تكنولوجيا ) . كذلك يجئ التدريب لعلاج ظواهر سلبية مثل زيادة الغياب والتمارض وحوادث وإصابات العمل ومعدل دوران العمالة، وتزيد أعطال التجهيزات، وكذا لمواجهة شكاوي وغير ذلك من ظواهر يثبت إمكانية علاجها من خلال التدريب .

ومع تسارع المتغيرات في بيئة المنظمة المعاصرة، سيحتاج كل عامل أو موظف أو مدير لاستيعاب معارف ومهارات جديدة، بمتوسط ثمانية مرات علي الأقل خلال عمره الوظيفي . وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسين المستمر ( Kaizen ) .

### التخطيط للتدريب: منظور إستراتيجي

علي المحور البشرى تبدو إستراتيجية التدريب والتنمية الإدارية هامة للغاية، فهذا سبيلنا لهيئة رؤساء ومرعوسين فاعلين أكفاء، هذا سبيلنا للتطوير في الجودة والتكلفة والمنتجات الجديدة والقرارات التنافسية،

إن النظرة طويلة الأجل أفضل ولاشك من تلك قصيرة الأجل، قصيرة الأجل لا ترى سوى اليوم وغدا، بينما طويلة الأجل تتعدى ذلك لترى وتتجنب لما يلوح بالأفق من فرص أو تحديات، لذلك فلا مناص من تبني المدخل الإستراتيجي للتدريب والذي يتمثل في تخطيط طويل الأجل بمدى زمني يتراوح بين خمس وعشر سنوات، بعد مراجعة الماضى، وتحليل الحاضر، واستقراء للمتغيرات البيئية المتوقعة.

وتعدد الأسباب الداعية لتصميم إستراتيجية للتدريب، وأهمها:

١- تلبية الحاجة لإعادة التنظيم في مواجهة تحديات المتغيرات الجديدة، فقد يتطلب تحدي المنافسة محليا أو خارجيا، إنشاء إدارة للتسويق، أو رفع المستوي التنظيمي لقسم التسويق إلى إدارة، وفي هذه الحالة أو تلك يتطلب الأمر تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج تدريبية في مجالات التسويق المحلي والخارجي،

٢- للتوافق مع متطلبات تخطيط الموارد البشرية الذي يوضح الوظائف التي ستتمشى وتلك التي ستشغر مستقبلا علي مدى يتراوح بين خمس وعشر سنوات، ويتطلب ذلك تخطيطا تدريبيا طويل المدى لتأهيل من سينقلون أو يرقون،

٣- قد تتطلب مواجهة التحديات تطويراً في التكنولوجيا، في خصائص التجهيزات ومستوى الأداء الآلي التلقائي بها (Automation). وهذا بدوره يتطلب تنمية قدرات العمالة المباشرة لفهم خصائص هذه التجهيزات الجديدة وإدارتها بفاعلية وكفاءة، وتنمية قدرات العاملين بالصيانة. وقد يتطلب الأمر تطويراً في سياسات وإجراءات العمل، أو في أساليب السيطرة على الجودة. وهذا كله يتطلب إستراتيجية للتدريب تأخذ بالاعتبار هذه المتطلبات.

٤- قد يتطلب الإعداد لمواجهة التحديات سאלفة الذكر الإعداد لإنتاج منتج جديد أو أكثر، أو لتطوير منتج قائم أو أكثر. يتطلب هذا تدريباً لعدد من تقسيمات العاملين، ويشمل نطاق المستهدفين بالتدريب - علي سبيل المثال - المصممين، مهندسي الإنتاج، العمالة المباشرة، المشرفين، رؤساء الأقسام الإنتاجية ومراقبي الجودة وما إلى ذلك.

٥ - يتطلب مواجهة تحديات الجات، وبناء القدرة التنافسية، تصميماً لبرنامج متكامل لخفض التكلفة، وهذا بدوره يتطلب تصميماً وتطويراً لإستراتيجية تدريبية تقضي إلى تصميم وتطوير برامج تهدف بشكل خاص إلى:

- أ - خفض نسبة التالف والعدم في مستلزمات الأداء أو الإنتاج.
- ب - خفض نسبة للوحدات المعيبة في النواتج المرحلية والنهائية.
- ج- خفض حوادث وإصابات العمل.
- د - خفض توقفات الآلات والأجهزة، من حيث معدل تكرارها، وطول فتراتها.



- هـ - خفض معدلات الغياب والتمارض لا سيما إن كانت راجعة إلى  
قصور قدرات الإشراف والقيادة.
- و - تعزيز إجراءات مراقبة الجودة.

### تصميم إستراتيجية التدريب

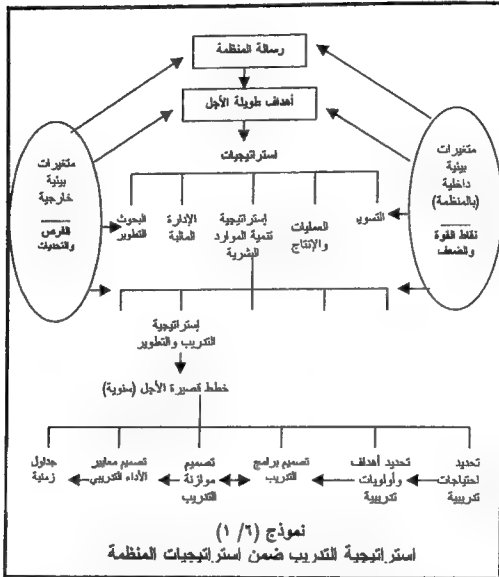
تتبع إستراتيجية التدريب - في جذورها - من رسالة المنظمة، وهذه الرسالة التي تجسد غرض المنظمة الرئيسي، فإن كانت منظمة حكومية فغرضها تقديم الخدمات المناطة بها - في مجالها - إلى جمهورها بالمستوي المناسب، وإن كانت منظمة أعمال فغرضها قد يتمثل في نشاط معين أو أكثر لتقديم منتج أو أكثر لقطاع معين أو أكثر من العملاء في سوق أو أسواق معينة.

ويتفرع عن رسالة المنظمة أهدافها الإستراتيجية، أي الأهداف طويلة المدى، وهذه قد تتمثل في قدر معين من التوسعات، أو نسبة معينة من الأرباح على رأس المال المستثمر، أو دخول أسواق جديدة، أو التوسع في أسواق قائمة، أو خفض التكلفة، وهذه الأهداف لا يتسنى أن تتحقق على المدى الطويل أو حتى القصير دون توافر عناصر بشرية مؤهلة تسهم في بلوغها.

ولأن الأهداف الإستراتيجية لن تتحقق من تلقاء نفسها، فيتعين تصميم إستراتيجية لكل هدف، والإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة المدى، أو قل أنها منهج عمل شامل تنهجه الإدارة على مدى زمني طويل نسبياً (حول سنوات) لبلوغ هدف محدد أو أهداف مخططة.

وتتعدد الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة ليضم إطارها إستراتيجية التدريب، وهذه الإستراتيجية هي نقطة البدء في تصميم خطة التدريب.

فالإستراتيجية - كخطة طويلة المدى - تجزء إلى خطة سنوية أقصر أمداً.  
وخطة التدريب لعام معين ما هي إلا إحدى هذه الخطط.  
ويوضح النموذج التالي أصول ومصادر إستراتيجية التدريب، وعلاقتها  
بإستراتيجيات وأهداف المنظمة:



تقوم إستراتيجية التدريب النابعة من الأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الإستراتيجية للمنظمة على إدراك التوجهات الإستراتيجية في كل من الوظائف الرئيسية للمنظمة: التسويق والعمليات والإنتاج والموارد البشرية والإدارة المالية، والبحوث والتطوير . فتستلهم هذه التوجهات وترجمها إلى نقاط قوة

ونقاط ضعف، وإلى توقعات لاحتياجات وبرامج تدريبية، وتدخلها ضمن هيكل للمعلومات اللازم لتحديد الاحتياجات التدريبية.

والمخطط الإستراتيجي للتدريب في معناه لتحديد الاحتياجات التدريبية يتعين ألا يغفل تأثير المتغيرات البيئة الداخلية مثل التوسعات أو التقلصات في حجم النشاط أو التطوير في التجهيزات الآلية أو برامج النقل والنسب، والترقيات كما أنه يقرأ المتغيرات البيئية الخارجية (١) للموقفة مثل تحالفات شركات منافسة (٢) التشريعية في مجالات مثل الجودة وتوظيف العمالة وتلوث البيئة، (٣) السياسية الاقتصادية مثل اتفاقيات الجات والتكتلات الإقليمية، والمتغيرات الفنية مثل النظام العالمي الجديد للجودة Iso 9000 ، كمدخلات هامة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على المدى المتوسط والطويل.

هذا وتجزأ الخطة الإستراتيجية للتدريب (الخطة طويلة الأجل) إلى خطط سنوية أقصر أمدا، حيث تتضمن كل منها (١) تحديدا للاحتياجات التدريبية، (٢) تصميم أهداف وأولويات التدريب (٣) ترجمة الأهداف التدريبية إلى برامج تدريبية (٤) تصميم موازنة التدريب لتقابل وتغطي - بقدر الإمكان - البرامج المخططة، (٥) تصميم معايير تقييم الأداء التدريبي، (٦) الجدولة الزمنية.

### تكيف إستراتيجية التدريب مع دورة حياة المنظمة

من ناحية أخرى يتعين تكيف إستراتيجية التدريب مع الإستراتيجية المرتبطة بدورة حياة المنظمة، وهي إستراتيجيات النمو، الاستقرار أو الانكماش. حيث يتعين التركيز مع كل من هذه الإستراتيجيات على تلمس الاحتياجات التدريبية الأكثر إلحاحا.

ترتبط إستراتيجيات النمو بتوجهات المنظمة نحو التوسع مثل إضافة نشاط جديد أو خط إنتاج جديد أو أكثر أو منتج جديد أو أكثر، أو شراء شركة أخرى تمارس نشاط مختلفاً. وهنا يتعين علي المخطط الإستراتيجي للتدريب تحديد احتياجات تدريبية للأجل المتوسط والطويل في مجالات حكمة مثل التخطيط الإستراتيجي ومهارات التفاوض ودراسات الجدوى وإدارة المشروعات وإدارة المشتريات الرأسمالية، والتخطيط للمنتجات الجديدة.

أما إستراتيجيات الاستقرار والمرتبطة بتوجهات المنظمة أو الإدارة نحو تحقيق استقرار نسبي في المبيعات والإيرادات والأرباح، فتتمثل في تنويع المنتجات والتركيز علي نشاط جديد واحد، وإعادة التنظيم، أو إعادة تكوين المزيج التسويقي. وتتطلب هذه الإستراتيجيات تحديداً للاحتياجات للتدريبية في مجالات مثل إدارة التغيير ومهارات الابتكار، ومهارات التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

وأما إستراتيجية الانكماش، والتي ترتبط باتجاه الإدارة نحو تحسين استغلال الموارد وخفض التكلفة لمواجهة متغيرات سوقية معاكسة، فتتطلب أن تراعى إستراتيجية التدريب - علي المدى المتوسط والطويل - تحديد احتياجات تدريبية في مجال دراسة التكلفة والعائد وترشيد التكاليف، والتفاوض ( لاسيما لإدارة عمليات البيع التي قد تشمل أحد أو بعض الأصول المنظمة ) .

كذلك يتضمن الإطار العام لإستراتيجيات المنظمة، إستراتيجيات تنافسية مثل إستراتيجية التميز Differentiation بتمييز المنتج في التصميم، أو الجودة أو السعر أو مواعيد التسليم. ويتطلب هذا تعزيز القدرات في مجالات التصميم وهندسة الإنتاج وضبط وتشغيل الآلات والمعايرة، وقياس الجودة. وهناك

أيضا إستراتيجية خفض التكلفة والتي تتطلب تعزيز القدرات في مجالات تصميم نظم التكاليف وقياس وتحليل التكاليف وتحليل التكلفة والعائد، والإدارة المتقدمة للمشتريات والمخازن وما إلى ذلك.

ويتعين أن تقوم خطة التدريب علي عدة أسس وأن تتكامل معها. وأهم هذه الأسس هي (١) تحليل المتغيرات في بيئة المنظمة للداخلية والخارجية، (٢) التكامل مع برامج الاختيار والتعيين، (٣) التكامل مع برامج تخطيط المسار الوظيفي، (٤) التكامل مع برامج النقل والترقية، (٥) التكامل مع سياسات تقييم الأداء، (٦) التكامل مع سياسات الحفز.

#### تحليل المتغيرات في بيئة المنظمة

مع التسليم بوجود ثوابت، إلا أن شيئا لا يثبت علي حال في بيئة المنظمة. فالثوابت التي قد تتمثل في هيكل أنشطة المنظمة ومزيج منتجاتها لا تلبث أن تتغير. وفي هيكل أنشطة المنظمة نجد الهيكل التنظيمي باختصاصاته الوظيفية، ومهام الأفراد والمجموعات. ويتكامل مع ذلك مزيج المنتجات الذي يتطلب أنشطة ومهام يتعين أن تؤدي من خلال عاملين مؤهلين من حيث القدرات والسمات السلوكية التفاعلية.

وفي مجال المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة، تستجد أمور مثل:

- أ - إضافة أنشطة جديدة أو إلغاء أنشطة قائمة.
- ب - إضافة منتج جديد أو أكثر أو إسقاط منتج قائم أو أكثر.
- ج - الاتجاه للتحالف أو التعاون مع منظمة أخرى.
- د - إعادة تنظيم، تتطلب استحداث وظائف جديدة أو معالجة عمالة زائدة بنقلها لوظائف أخرى من خلال تدريب تحويلي.

هـ - إحلال خط إنتاج جديد أو أكثر بخصائص مختلفة.

و - إعادة تصميم وظائف.

ز - إعادة تصميم طرق عمل.

كما يتطلب الأمر تحليلاً خاصاً في البيئة الخارجية للمنظمة. وهنا يشمل التحليل عدة متغيرات أهمها:

#### ١ - البيئة الاقتصادية :

فهذه البيئة تؤثر في تحديد مخصصات أو موازنة التدريب. إذ أنها تؤثر من خلال مستويات الأسعار ومعدلات التضخم على تكلفة مستلزمات التدريب، وعناصرها المتعددة، مثل :

- تكلفة مبنى التدريب أو المبنى التدريبية.
- تكلفة تجهيزات تدريبية رأسمالية لا سيما المعينات السمعية والبصرية.
- أتعاب المدربين .
- العدد الذي يمكن ترشيحه من المتدربين للبرامج المخططة، على ضوء متوسط تكلفة المتدرب.
- حوافز المتدربين، مثل بدلات السفر والإعاشة، وجوائز أوائل خريجي البرامج.
- تكلفة السفر والانتقال.
- تكلفة صيانة تجهيزات التدريب.

#### ٢ - البيئة الفنية (التكنولوجية)

حيث يتطلب أي تغيير في تجهيزات أو طرق الأداء إما لمواجهة المنافسة المحلية أو الخارجية، للتوافق مع متطلبات الأيزو أو للتطوير بشكل عام، تغييراً مواكباً بل ومسبقاً في اتجاهات ومعارف ومهارات العاملين، فمثلاً عبر مراحل

التحول من الآلة الكاتبة العادية إلى الآلة الكاتبة الكهربائية ثم إلى الحاسب الألى، كل من هذه المراحل تطلبت تدريباً مسبقاً لجعل العاملين أو العاملات يستوعبون هذا التجديد فى التجهيزات، كما أن التحول من الأداء اليدوى إلى التشغيل بالحاسب الآلى فى مجالات متعددة (بنوك، منظمات صناعية/ تجارية، الخ) يتطلب تدريباً مسبقاً يركز على تطوير الإتجاهات والمفاهيم والمهارات.

كذلك يتطلب التغيير فى نظام للعمل، من حيث إستحداث طريقة أو أسلوب جديد، أو تبسيط الإجراءات، أو تعديل الدورة للمستندية، يتطلب تدريباً مسبقاً لتأهيل العاملين على صيغة أو صيغ الأداء الجديد.

### ٣ - البيئة السوقية :

لعل أهم ظواهر البيئة السوقية هى المنافسة، فكلما زادت حدة المنافسة زاد توجه المنظمة نحو رفع الجودة أو خفض التكلفة أو كليهما، وإحراز تقدم فى أى من هذين المجالين يتطلب تكثيفاً لجهود التدريب وموازنته، واستتباطاً لمزيج أفعال من الوسائل والتجهيزات التدريبية بما يحقق هذه الأهداف، من ناحية أخرى فإن الابتكار كأحد سبل رفع الجودة وخفض التكلفة، يتطلب - ضمن ما يتطلب - برامج تدريبية نهى وتصل - إضافة لمهارات الابتكار - مهارات إدارية مساعدة على الابتكار فى مجالات : إدارة الضغوط وإدارة الوقت والاتصال، وما إلى ذلك من مهارات لازمة لإثراء التفكير الابتكارى.

### إطار خطة التدريب

يشمل إطار الخطة التدريبية المراحل التالية :



## ١ - تحديد الاحتياجات التدريبية

تتمثل الاحتياجات التدريبية في الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد أو أعداد من العاملين في موقع أو مستوى تنظيمي أو أكثر . بحيث يؤدي سد هذه الاحتياجات لتحسين الأداء أو معالجة مشكلات قائمة . ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى (١) تطوير أو تحديث معلومات أو معارف، و(٢) تنمية مهارات إدارية أو فنية، و(٣) تطوير اتجاهات وسلوكيات و(٤) تعزيز نقاط قوة . وعند تحديد الاحتياجات التدريبية يتعين ترتيبها من حيث أهميتها وأولويتها لا سيما إن كانت مخصصات موازنة التدريب تقصر عن تلبية كل الاحتياجات، أو حالت دون ذلك لأسباب إدارية أو فنية أخرى .

ويقوم تحديد الاحتياجات للتدريب علي عدة أسس أهمها:

- ١- تحليل أهداف المنظمة، وما تتطلبه أنشطة تنفيذها من قدرات بشرية .
- ٢- تحليل الأفراد (دراسة القدرات والمؤهلات والدوافع والاتجاهات ومعدلات الإنتاجية والغياب .. الخ ) لتحديد من يحتاج للتدريب وعلي ماذا سيتكرب .

٤- تحليل التنظيم (مدي وضوح الأهداف والاختصاصات أو المهام) ومدي الاتجاه لاستخدام تقسيمات أو مستويات تنظيمية جديدة أو تعديل في اختصاصات وظيفية قائمة، لتحديد أين أو في أي الوحدات التنظيمية يتطلب الأمر تدريباً، وعلي ماذا ؟

- ٤- تحليل للمنافسة ودرجة حدتها في مجالات مثل الجودة والسعر، وخدمات ما قبل و/ أو بعد البيع وفي السوق أو الأسواق المستهدفة .

- ٥- تحليل الوظائف من حيث طبيعة الأعمال وظروف الأداء ومتطلباته من قدرات.
- ٦- استقصاء آراء العاملين والعاملات بشأن رؤاهم في احتياجاتهم التدريبية.
- ٧ - استقصاء آراء الرؤساء بشأن نقاط للضعف لدى مرعوسيهم.
- ٨- تحليل تقارير تقييم الأداء للتعرف علي نواحي القصور التي تمثل احتياجات تدريبية.
- ٩- تحليل تقارير التفتيش بشأن نقاط قوة أو ضعف العاملين.
- ١٠- تحليل الشكاوى المقدمة من عاملين ضد رؤسائهم و/ أو زملائهم و/ أو مرعوسيهم أو تلك المقدمة من عملاء المنظمة ضد موظفيها.
- ١١- تخطيط الموارد البشرية من حيث عدد الذين سيعينون أو ينقلون أو يتدربون أو يرقون، من ثم الاحتياجات التدريبية لكل تقسيم.
- ١٢- تحليل تقارير تقييم التدريب السابقة، للتعرف علي مدى اكتمال سد الحاجات التدريبية.
- ١٣- تحليل تجهيزات الأداء وأوجه التطوير المخططة بها وما تتطلبه من قدرات جديدة.
- ١٤- تحليل مؤشرات مثل الغياب والتمارض ومعدل دوران العمالة، وحوادث وإصابات العمل، وسبباتها التي ترجع لقصور في الاتجاهات و/ أو القدرات من جانب العاملين و/ أو ورؤسائهم و/ أو زملائهم.
- ١٥- تحليل التكاليف الفعلية ومدى اتفاقها مع معدلات التكلفة المعيارية.
- ١٦- الملاحظة الميدانية للعاملين والعاملات من حيث أسلوب الأداء والتعامل مع الرؤساء والزملاء، أو العملاء.

هذا ويمكن الجمع بين أكثر من أسلوب من الأساليب السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

### ترجمة التحديات لاحتياجات تدريبية

ولا يختلف اثنان أن بلوغ أسباب الجودة الشاملة يعد تحدياً، وأما في أن واحد، إن التحول من نظام إداري قاصر جزئياً عن بلوغ الجودة الشاملة، إلى نظام أفعال يحقق متطلباتها يمثل عبوراً أو سداً لفجوة موجودة لدى بعض منظماتنا العربية، سواء كانت منتجة لسلع أو لخدمات، لاسيما وأن تحدي الجودة يزداد حدة مع بداية تنفيذ الإتفاقية العامة للتعرفة والتجارة ( الجات ) وانفتاح الأسواق أكثر وأكثر مع تحرير التجارة العالمية، وتزايد حدة المنافسة.

ويتطلب عبور الفجوة الحالية في مجال الجودة، تخطيطاً إستراتيجياً يتضمن تخطيطاً للاحتياجات التدريبية لمواجهة ومواكبة متغيرات تكنولوجيا مؤثرة، وإذا أخذنا تحدى مضارعة جودة المنتجات المنافسة كمتغير خارجي، فيمكن أن يمثل بدوره أساساً هاماً لتحديد الاحتياجات التدريبية.

ونظراً لأن مدخل إدارة الجودة الشاملة يشمل تطويراً لكافة مجالات الأداء بكل الوحدات والمستويات التنظيمية، فإن تحدى الجودة يمكن أن يكون مصدراً أو أساساً مع الأسس سالفة الذكر ( وإضافة لتحليل خصائص المنتجات المنافسة ) لتحديد فاعل للاحتياجات التدريبية. وهذا التحديد بدوره يمثل أساساً ومنطلقاً لتصميم أهداف تدريبية تترجم إلى برامج تدريبية في تصميم مجالات مثل: تصميم المنتجات الجديدة ومهارات تحليل الموردين وتقييم عروضهم وتصميم تجارب الجودة، والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وتحليل تكاليف الجودة، والأساليب الكمية في جدولة العمليات، وأسس تشغيل

التجهيزات الآلية، ومهارات الصيانة، ومهارات استخدام وصيانة أجهزة اختبار الجودة. ولإدارة العليا، يمكن تصميم برامج في مجالات مثل: التخطيط الإستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، وبناء وتطوير فرق العمل ( تمثل فرق العمل جوهر إدارة الجودة الشاملة )، وإدارة حلقات الجودة باعتبارها مسيلا هاما لتعزيز تغطية الأداء الجماعي.

### تصميم الأهداف التدريبية

تشتق أهداف التدريب من تحديد الاحتياجات التدريبية. أو قل أن الاحتياجات التدريبية تترجم إلى أهداف تدريبية. فإذا أسفر تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعة من العاملين بالبيع عن حاجتهم لمهارات إجراء المقابلة البيعية فإن هذا الاحتياج يترجم إلى: " تهيئة قدرات التخطيط والتنفيذ الناجح للمقابلات البيعية لدى موظفي المبيعات الجدد " ويفرض دقة تحديد الاحتياجات التدريبية فإن قصور تصميم أهداف التدريب قد يكون مسمارا في نعش الجهد التدريبي. فهذه الأهداف هي بمثابة معايير لتقييم النشاط التدريبي.

لذلك يتعين مراعاة عدة خصائص في صياغة الأهداف التدريبية هي :

أ - أن يكون الهدف في صيغة كمية بقدر الإمكان، ليتمكن قياس مدى تحققه. مثلا: تدريب ٢٨ من رؤساء الأقسام الفنية علي مهارات الإشراف.

ب - أن يكون للهدف إطارا زمنيا محددا فيسهل قياس مدى تحققه خلال فترة معينة. فمثلا الهدف السابق يمكن إكمال صياغته كما يلي:

" تدريب ٢٨ من رؤساء الأقسام الفنية علي مهارات الإشراف خلال النصف الأول من العام القادم."

ج- وضوح الهدف للمنفذين من طاقم جهاز التدريب، وللمعنيين به أيضا من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام الذين يتأثر مرشحوهم بالهدف التدريبي أو الأهداف التدريبية .

د - ديمقراطية الهدف . بمعنى أن يتشارك مدير التدريب والعاملون معه، والرؤساء ( الذين يرشحون مرعوسوهم ) في صياغة الهدف . وعندما يكون الهدف مشتركا ومقبولا جماعيا، يتكاتف أصحاب المصلحة علي حسن تصميمه وتنفيذه ومتابعته .

هـ- أن يكون الهدف عمليا معقولا، وليس حالما أو خياليا تناسب . فكلما الهدف مع الموارد المتاحة، ماليا وبشريا وماديا كان أكثر عملية وواقعية، والعكس صحيح .

ويمكن تحديد أهم أهداف التدريب فيما يلي:

١- تكوين وتنمية وصقل معارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية ويسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة .

٢- تذكير العاملين وبأساليب الأداء، وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات .

٣- خلق صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى .

٤- تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات - علي اختلاف مستوياتهم التنظيمية باستخدام مزيج متكامل المدخل للتدريب مع مدخل التطوير

التنظيمي، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة علي المدى القصير والمتوسط والطويل .

٥- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد في المواد أو الخامات وفي ساعات العمل، كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء، وتحسن أنماط السلوك .

٦- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعدي لهيكل العمالة . فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحولي - تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها .

٧- تقليل وقت أداء الخدمة، في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، ويحسن صورتها في أذهانهم، ويدعم مركزها التنافسي .

٨- التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي، من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكيات لتناسب مع مستويات وتخصصات وأساليب تنظيمية جديدة .

#### تصميم برامج التدريب

يجيء تصميم البرامج التدريبية كترجمة للأهداف التدريبية، فكل هدف تدريبي يتمثل في سد احتياج تدريبي أو أكثر بتعزيز قدرات أو تطوير اتجاهات وسلوكيات في مجال معين، يؤدي لتصميم برنامج محدد أو أكثر يغطي - بعناصره - الاحتياج التدريبي المخطط .

و يتمثل أهم عناصر البرنامج التدريبي في:

١ - هدف أو أهداف البرنامج .

ب - الفئة المستهدفة بالبرنامج .

ج - إطار موضوعات البرنامج ( المادة التدريبية ) والذي لا يجب أن يكون تقليدياً منقولاً من برامج سابقة، بل يكون متطوراً مسايراً للمستجدات في بيئة المنظمة ومخاطباً للتحديات التي تواجهها .

د - أساليب التدريب المنسجمة مع أهداف وطبيعة موضوعات البرنامج والتي يجب ألا تكون تقليدية، بل شاملة للأساليب الأحدث مثل التدريب بالحاسب والتدريب عن بعد والسلوك النموذجي .

هـ - وسائل الإيضاح السمعية والبصرية المنسجمة مع ما تقدم في البندين ( جـ ، د ) .

و - جدول موضوعي لا يضغط عنصراً من عناصر البرنامج أو يطيل آخر . بل يساعد علي تركيز الاهتمام بكل عنصر بما يتناسب مع وزنه أو أهميته النسبية ضمن إطار عناصر البرنامج ككل .

### تصميم موازنة التدريب

يتطلب تنفيذ أى مشروع تدريبي تمويلاً مناسباً ، وموازنة التدريب تحدد قدر ما يخصص من أموال لتمويل النشاط التدريبي من حيث الإنفاق الرأسمالي ( في حالة وجود مركز تدريب بالمنظمة ) أو الإنفاق التشغيلي التدريبي ،

ويشمل الإنفاق الرأسمالي مجالات مثل تكلفة الأرض لمبنى مركز التدريب وتكلفة إنشاء المبنى وتكلفة تجهيزه بتجهيزات التدريب و/ أو تجهيزات الفندقية جزيئاً أو كلياً . وتكلفة الإحلال والتجديد ، بينما يشمل الأنفلق التشغيلي عناصر متعددة مثل: أجور طاقم التدريب، وتكلفة السفر والانتقال وبدلات السفر والإعاشة للمتدربين، وتكلفة استئجار قاعات فندقية وتكلفة صيانة تجهيزات التدريب وتكلفة عامة إدارية .

علي أن يسترشد في تحديد موازنة التدريب بعدة اعتبارات، مثل: عدد البرامج المستهدف تنفيذها ومتوسط عدد المرشحين بكل برنامج ومتوسط مدة البرنامج التدريبي وموقع تنفيذ البرنامج (بمركز تدريب المنظمة/بمركز محلي/بمركز خارجي) ومرتبة وخبرة المدربين التي تؤثر في تكلفة أتعابهم.

#### تحديد معايير ترشيح المتدربين

فما يساعد علي ضمان فاعلية ونجاح للتدريب، أن تحدد معايير موضوعية لترشيح من يبتعثون إلى البرامج التدريبية.

وتتعدد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية، حسب الحالة مثل: مدة الخدمة وطبيعة ومجال الخبرة والمؤهل والعن والتخصص الوظيفي والمستوي الإداري أو التنظيمي الحالي والمستوي الإداري أو التنظيمي المتوقع ومدى إجادته لغة معينة أو أكثر، إن كان البرنامج بلغة أجنبية، أو كانت بعض موارده التدريبية بلغة أجنبية والمتطلبات السابقة، فمثلا لا يرشح فرد لبرنامج في التفاوض بينما لم يحضر برنامجا في مهارات الاتصال.

#### مشكلات تخطيط التدريب بالمنظمات العربية

رغم الأهمية البالغة للتدريب في تحسين وتعزيز الأداء الفردي الجماعي وتحقيق وتنمية فاعلية المنظمة وقدراتها التنافسية، فإن مشكلات ونواحي شتى للقصور تظهر في هذا الصدد، أهمها:

- ١- قصور اهتمام عدد غير قليل من المديرين - في مستوى الإدارة العليا والوسطى - بالتدريب، واعتباره كماليات إدارية.
- ٢- ضالة المخصصات المالية التي ترصد للتدريب، والمصارعة - عند قصور الموارد المالية للمنظمة إلى البدء بالاستقطاع من مخصصات التدريب



قبل أى مخصصات أخرى . وفي حالات أخرى تتحدد هذه المخصصات وفقاً لمدى قرب مدير التدريب من صانع أو صناع القرار في المنظمة .

٣- إتجاه بعض المديرين لاستخدام الإيفاد للتدريب كمكافأة لمن يودون مجاملته ( تدريب للسباحة ) أو للتخلص من موظف مشاغب أو للتخلص من فائض في موازنة التدريب، دون أن يكون الهدف هو سد لاحتياجات تدريبية حقيقية .

٤- إعداد خطة التدريب بشكل غير سليم . فإما تكون منقولة عن منظمة أخرى أو تكون كخطة العام الماضي أو وليدة اجتهد شخصي ممن يدير التدريب لا تسنده أية معلومات أو أسس موضوعية .

٥- عدم تكريس جهد كاف لتحديد الاحتياجات التدريبية، مما يؤدي لإيفاد متدرب لدورة لا يحتاجها وحرمان من يستحقها منها . أن ما نشهده أحياناً من ابتعاث متدرب لبرنامج لا يناسب احتياجاته أو لا يتناسب مع خلفيته المهنية أو مستواه التنظيمي، لهو معول في صرح الجهد التدريبي . فلا المتدرب استفاد، ولا نعم المدرب بتفاعل للمتدرب معه، ولا استفادت المنظمة . بل أنه ما لا قد أنفق دون عائد . وقد يكون مرشحاً آخر له حاجة ماسة للبرنامج قد حجبت عنه فرصة تدريبية لازمة . لذلك فإن تخطيط التدريب لا يكتمل إلا بتحديد موضوعي واضح، وبتقيق لمعايير ترشيح المتدربين .

جدول (٢/٦)  
التغيير ضروري في الأداء التدريبي

من	إلى
١- التخطيط لبرامج تدريب الشهر القادم أو السنة القادمة،	تخطيط تدريبي إستراتيجي للتكوف مع متغيرات فنية + اقتصادية + سياسية تشريعية + تنافسية + تنظيمية
٢- لا تحديد أو تحديد قصاصر للاحتياجات التدريبية،	تحديد للاحتياجات التدريبية يقوم علي: تحليل: التنظيم، الوظائف، العاملين والعاملات، المنافسة، تقارير للتقييم، والمؤشرات الإدارية والفنية.
٣- لا أهداف أو أهداف تدريبية فضفاضة.	أهداف تدريبية موضوعية محددة وعملية تصمم علي ضوء الاحتياجات التدريبية.
٤- موازنة تدريب تتحدد وفقا لما تبقى من أبواب الموازنة، أو وفقا لشطارة مدير التدريب	موازنة تدريب موضوعية تغطي احتياجات وبرامج للتدريب ومتطلباتها.
٥- نشاط تدريبي لا يتكامل مع يتكامل مع وظائف المنظمة (تسويق، إنتاج، إدارة مالية، إدارة موارد بشرية، وبحوث تطوير)	نشاط تدريبي منسجم ومتكامل مع كافة وظائف المنظمة، ومساعدة علي فاعليتها وكفاءتها.
٦- نشاط تدريبي يهتم بمجرد تنفيذ برامج تدريبية مطوية وإتعاث متدربين لبرامج خارج المنظمة، واستهلاك مخصصات التدريب.	نشاط تدريبي يستهدف تعزيز الإستراتيجية التنافسية مثل (١) تحسين الجودة، (٢) خفض التكلفة، (٣) التميز، وفي المنظمات الحكومية: خفض التكلفة وتحسين جودة الخدمة.
٧- برامج تدريبية منقولة عن برامج سابقة.	برامج تدريبية ١- تستلهم الاحتياجات التدريبية ٢- مبتكرة ومتطورة مع تطور المتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية

## التدريب كمنظومة

يميل الكاتب لأن ينظر للتدريب كمنظومة تتألف من ثلاث مكونات هي:  
المدخلات، والعملية التدريبية، والمخرجات.

### ١- مدخلات التدريب

تتمثل هذه المدخلات في: مدخلات إنسانية تضم المتدربين، والمدربين وأعضاء جهاز التدريب القائمين علي تخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب. ومدخلات مادية تضم مركز (أو مراكز) للتدريب، وتجهيزات التدريب من حيث الأثاث والوسائل التدريبية. ومدخلات مالية لتمويل البرامج وصرف حوافز التدريب المالية.

المدخلات الإنسانية، وهذه تتمثل في:

١/ المتدربون، بمستويات ولقماط أدائهم الفني والتعاملى عند ترشيحهم. ويتطلب نجاح برامج التدريب ترشيح واختيار المتدربين علي أسس موضوعية. مثل اختيار من يحتاجون فعلا للتدريب، وتدريبهم علي العمل الذي يؤدونه فعلا، أو علي العمل الآخر المستهدف إذا كان التدريب تحويليا. ويؤدي ترشيح واستيعاب متدربين في برامج لا تتصل بتخصصاتهم أو لبرامج متقدمة تفوق درجة استيعابهم، أو يكونوا غير مستعدين لها أو راغبين في التدريب يؤدي ذلك لإهدار جهود وتكاليف التدريب دون عائد. كما تؤدي اتجاهات بعض الرؤساء لترشيح أفراد سبق أن تلقوا نفس البرنامج، أو أفراد يودون للتخلص منهم بعض الوقت، أو علي العكس محاباتهم بإيفادهم للتدريب إلى تحمل تكلفة دون عائد. كما يؤدي ذلك إلى تحميل زملاء من أوفدوا للتدريب بأعبائهم في العمل. من ناحية أخرى فإن عدم ترشيح العدد الكافي من المتدربين - إما لإحجام الرؤساء عن ترشيحهم أو لنقص اعتماد بدل السفر

للمتدربين - يؤدي لزيادة التكلفة الثابتة للتدريب وتقليل عائد من حيث الأفراد المطلوب تكوين مهارتهم أو صقلها .

١/ ٢ المدربون، بمستوي كفاءتهم الفنية والسلوكية وبعد اختيار وتأهيل المدربين بحيث يكونوا علي خبرة تامة بموضوع التدريب، وقدرة كاملة علي توصيل المعلومات بإقناع وبطريقة واضحة وثيقة، أحد أهم شروط نجاح التدريب . فلا يكفي أن تنحصر مقومات المدرب في أنه من كبار موظفي المنظمة، أو أنه مجرد محاضر أو أستاذ جامعي . إن المعيار الحاكم هنا مزدوج: الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب مع القدرة علي التوصيل بإقناع وتشويق .

وتفاهًا مع ذلك يؤكد الكاتب علي أهمية التدقيق في اختيار المدرب . ويمكن أن يتلخّص ذلك - ابتداء - خلال المقابلة الشخصية . حيث يقيم من حيث سماته الشخصية : درجة الاستعداد المهني والعلمي والشخصي للتدريب والخبرة والصبر وضبط النفس والقدرة علي القيادة والإقناع وتحمل المسؤولية والمظهر والصوت المناسبين والقدرة علي استخدام مزيج متكامل من طرق التدريب، مع وسائل التدريب السمعية والبصرية المناسبة لموضوع التدريب .

كما يمكن تنظيم برامج لإعداد وتنمية المدربين من داخل المنظمة، تستهدف تأهيلهم فنيا وسلوكيا بإكسابهم المهارات في أسس التعليم والتدريب وتحضير المناهج واستخدام الوسائل التدريبية وإعداد الاختبارات وتصحيحها . كما تستهدف إكسابهم مهارة إدماج الاعتبارات الفنية مع الإنسانية في العملية التدريبية، ومعالجة مشكلات العمل الجماعي . وفي المدرسة القومية للتدريب الإداري بفرنسا تستخدم أساليب دراسة الحالات وتمثيل الأدوار لتأهيل المدربين . حيث تقدم حالة عملية ويتناوب كل منهم القيام بدور المدرب

لزملائه الذين يلاحظون أداء زميلهم القائم بدور المدرب من حيث: أسلوب الشرح وطريقة استخدام وسائل الإيضاح والحركات الشخصية والقدرة على الاتصال . وبعد انتهائه من تمثيل دور المدرب، يقوم زملائه بتقييم أدائه في نماذج خاصة . ثم يعرض الفيلم الذي صور ما دار ليشاهد كل متدرب - أدى دور المدرب - نفسه خلال الأداء ويسمع ملاحظات زملائه مع قيام المدرب الحقيقي بالتعليق والتوجيه .

٣/١ أعضاء جهاز التدريب بالمنظمة ومن يستشارون من خارجها، وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب، ويسهم تأهيل أعضاء جهاز التدريب بالمنظمة في تحسين كفاءة كل من مدخلات وعملية التدريب .

المدخلات المالية، وهذه تتمثل في:

١- معلومات عن أهداف المنظمة، الفرص والقيود البيئية، وعن المدخلات وعن برامج التدريب التي تصمم لتفي بالاحتياجات التدريبية للمتدربين، ومركز للتدريب، تجهيزاته من وسائل الإيضاح السمعية والبصرية والمخصصات المالية للتدريب واللازمة لتمويل النشاط التدريبي ككل .

٢- مركز ( مراكز ) للتدريب وتجهيزاته . من المهم توافر المساحة المناسبة بما يتيح مساحات دلخية كافية لقاعة (أو قاعات) للتدريب للوحدات الخدمية مثل المقصف والمكتبة وغرف المشرفين والإداريين، كما يجب توفر سبل راحة المتدربين من خلال أجهزة التكييف وعزل الصوت والإضاءة المناسبة، مع عدد كاف من المقاعد المريحة . ويمكن تخصيص مكتب صغير مع المقعد لكل متدرب . ويحسن تزويد كل مقعد أو مكتب ببطاقة يكتب عليها اسم المتدرب وجهه عمله بما يسهل الاتصال بين المدرب والمتدربين وبعضهم

البعض ، ويجب تحديد التصميم المناسب لتوزيع المقاعد لتكون في شكل دائرية أو مربع بما يتناسب ومساحة القاعة .

وإذا كان البرنامج التدريبي يقتضي تفرغ المتدربين وإقامتهم لأكثر من يوم في مركز التدريب فمن الضرورة توفر تجهيزات الإقامة والإعاشة مثل أماكن النوم والراحة والمطبخ والمطعم والمكتبة وقاعة عرض الأفلام و/ أو التليفزيون .

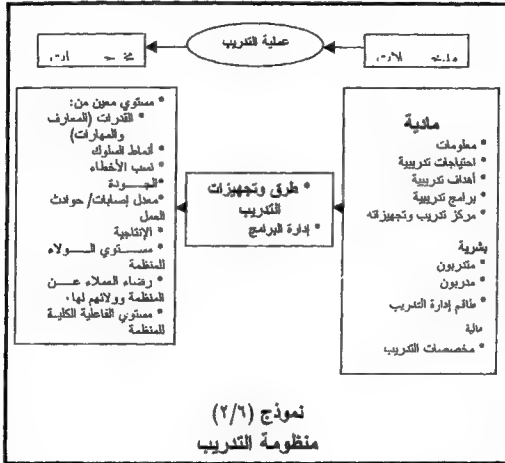
ومن المهم أن يكون مركز التدريب مناسباً للمتدربين بشكل عام ليتمكنهم الوصول إليه بسهولة ، فمثلاً إذا كان لمنظمة مركز تدريب وحيد بالقاهرة ويطلب إلى موظفيها وموظفاتها في الأقاليم أن يفسدوا لهذا المركز ، فقد تقل صعوبات الانتقال - لاسيما بالنسبة للموظفات - من فرص ترشيح العدد الكافي ، لذا يحسن - في مثل هذه الحالات - إقامة مراكز تدريبية إقليمية بما يمنع هذه المعوقات ويوفر للمتدرب أو المتدربة للطاقة الجسمانية والذهنية لتستخدم كاملة في استيعاب التدريب بدلا من إهدار بعضها في الانتقال أو السفر .

٣- وسائل الإيضاح السمعية والبصرية، وتتضمن أجهزة العرض الإلكترونية Data Show ، وأجهزة الفيديو لعرض الأفلام التدريبية، وأجهزة عرض الشفافات Projector، والمسبورات الكهربائية المتحركة رأسياً وأفقياً، والأشكال المرسومة والمصورة، والخرائط والرسوم التوضيحية، والكتيبات والنشرات . وتسهم هذه الوسائل في خلق جو من الاهتمام والتشويق والتنوع بما يسهل استيعاب المتدربين من خلال امتزاج الأساليب الفنية للصوت والصورة ، لاسيما في عرض الأفلام . وتستخدم بعض منظمات أستوديو ملونا

خاصا بها لإنتاج شرائط الفيديو لأغراض التدريب، وتضم بعض مراكز التدريب الفرنسية أقساما فنية يديرها خبراء في التصوير السينمائي والتلفزيوني وإخراج الأفلام التي توضح الطرق المثلى للاداء والسلوك. ويشترك المدربون في إعداد المادة التدريبية، ويراعي أن تكون مدة عرض الفيلم في حدود ١٥-٢٠ دقيقة، ثم يدور نقاش بين المدرب والمتدربين،<sup>(١)</sup>

٤- برامج التدريب، وهي البرامج التي تصمم بمحتوي وعمق معينين/ ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية، فإذا كانت مصممة بالإتساع والعمق المناسبين فهي تسهم في تكامل وفاعلية المدخلات، ومن ثم جودة عملية التدريب.

(١) زيادة الكاتب للمعبسة القومية للكرادر الادارية بباريس



### المخلفات المالية

حوافز التدريب المالية هذه لازمة لتمويل البرامج مثل إيجار قاعات تدريبية أو طبع للمواد التدريبية، وحفز المتدربين، فمن الضروري شحذ همة ورغبة الفرد للتدريب بحيث يحرص علي الإفادة الكاملة منه، ويساعد علي ذلك تقديم حوافز مادية لأوائل المتدربين كلما أمكن ذلك. ويفترض أن تكون قيمة الحافز معقولة بما يخلق دافعا قويا يساعد علي نجاح التدريب، كما يحسن أن يكون الحافز فوريا عند انتهاء البرنامج وتقييم المتدربين (الذي يجب ألا يتأخر بدوره)، ويتكامل مع ذلك تقديم حافز مادي مناسب للمدرب، كما تتعدى حوافز التدريب ذلك إلى اعتبار التدريب أحد أسس الترقية، أو الانتساب لمعاهد



وكليات جامعية، أو الترشيح لبعثات أو مهام بالخارج وكذا إقامة حفلات تجمع بين التقدير والترفيه في نهاية برامج التدريب.

### عملية التدريب

تتضمن هذه العملية استخدام مزيج مدخلات التدريب البشرية والمادية (سאלفة الذكر) - وفق قواعد وطرق تدريبية - في تنفيذ البرامج التدريبية علي مدى برنامج محدد. ويمكن تحديد أهم مكونات عملية التدريب في كل من: طرق التدريب، وإدارة البرامج التدريبية.

### طرق التدريب

تركز نظريات التعلم الحديثة علي أهمية أن يمارس المتلقي أو المتدرب - في هذا المجال - درجة من المشاركة في عملية التعلم بحيث يستثمر خبرته السابقة أو بعضها في هذه العملية. وقد يتطلب الأمر تصحيحاً لعملية التدريب يتضمن سرد المتدرب لبعض تجاربه الماضية في موضوع التدريب، أو ما يفكر به أو يشعر به الآن، ويقترن ذلك أيضاً باستيعابه لاتجاهات وسلوكيات جديدة يدرب به نفسه عليها. وتتنوع طرق التدريب بشكل كبير ويركز الكاتب في هذا الصدد علي أهم هذه الطرق شيوعا وهي المحاضرة ودراسة الحالات وتمثيل الأدوار والمناقشة المبرجة والندوات والمؤتمرات والتدريب في مكان العمل والتدريب في الغرف المجهزة وسلة القرارات وتدريب الحسابية ونمذجة السلوك، وذلك كما يلي:

المحاضرة هي الطريقة التقليدية للتدريب، ويعيبها سلبية المتدربين مما قد يقترن بنقص فهم البعض مادام الاتصال في اتجاه واحد. وقد يشرح المتدربين في موضوعات أخرى لاسيما إن لم يكن تقديم المحاضرة شيقا ويمكن زيادة فاعلية المحاضرة باستخدام أفلام تدريبية، وحالات عملية ومناقشات.

أما دراسة الحالات فهي طريقة تتمثل في إعداد المدرب أو اختياره حالة تصف موقفاً أو مشكلة معينة في مجال العمل اليومي أو مجال نشاط لمنظمة معينة . وبعد تقديم الحالة يبدأ المدرب في توجيه المناقشة وصولاً لتعرف المتدربين علي أسباب المشكلة آثارها، وأسلوب معالجتها .

وأما طريقة تمثيل الأتوار، فتتمثل في تقديم حالة أو موقف عمل للمتدربين في شكل قصة تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل . ويقوم المتدربون بعد إستيعاب الموقف - بتمثيل أدوار الشخصيات بحوار حر من واقع تصورهم وتقمصهم للدور . أو يمثلون وفقاً لنص مكتوب مسبقاً . ويمكن أن نقترن هذه الطريقة مع طريقة دراسة الحالات حيث تنتهي الحالة بأسئلة للمناقشة، ثم أخري تتطلب تمثيل الأدوار .

وهناك طريقة المناقشات المبرمجة، حيث يتناقش المتدربون وفق هيكل محدد لعناصر الموضوع التدريبي بهدف تعلم موضوعات محددة . ويتم الإعلان مسبقاً - عن هدف أو أهداف المناقشة . أو يعلن المدرب ذلك خلال لدقائق الأولى للمناقشة . ويسمح المدرب للمتدربين بتصميم وتطوير جدول المناقشة .

هناك أيضاً طريقة الندوات والمؤتمرات، حيث يجزأ الموضوع التدريبي إلى مواضيع فرعية، ويعطى للمشاركين وقتاً كافياً للإعداد والتحضير . فيقرأون بعض المواد المتعلقة بالموضوع مثل مذكرات وتقارير، ودراسات ليحلوها ويجهزوها في صيغة مناسبة للتقديم . ويمكن أن يوزع المتدربون علي مجموعات تختص كل منها بمناقشة موضوع فرعي معين . ويتاح للباقيين توجيه أسئلة . ويساعد ذلك علي حيوية تفاعل المشاركين وتعميق إستيعابهم وتطوير معلوماتهم، اتجاهاتهم، وسلوكياتهم في العمل .

أما طريقة التدريب في مكان العمل أو التدريب العملي فتعد طريقة "عملية" فعلا حيث يشرح المدرب أصول الأداء للمتدربين، ويلاحظ أداءهم، ويحدد ويصحح أفكارهم، ويجب علي إستفساراتهم. وتعد هذه الطريقة شائعة في المنظمات اليابانية وبشكل خاص في مجال الأداء الفني، ويقول أحد مديري هذه المنظمات " لن نستطيع تعليم صيد السمك في قاعة تكريسب"، وهناك طريقة التدريب في الغرف المجهزة، وهو يتسم بطابع التدريب العملي لكنه لا يتم في مواقع العمل الحقيقية، بل في غرف وقاعات مجهزة بشكل يماثل مواقع العمل الحقيقية. ويعرف المتدربون بأسلوب الأداء ويستعملون الأدوات والأجهزة كما لو كانوا في مواقع العمل الفعلية.

هناك أيضا طريقة "مئة القرارات"، وهي صيغة للمحاكاة تجسد مواقف واقعية في يوم عادي ببيئة عمل المتدرب (عادة في مستوى الإدارة المباشرة، الواسطي، أو العليا) تقدم هذه المواقف في مادة يصممها المدرب على مدى ورقة أو ورقتين. تضم هذه المادة موضوعات بعضها روتيني والآخر عارض يتعين البت فيها وصنع قرار علي مدى زمني قصير نسبيا لتتحول من بريد وارد إلى بريد صادر. هذا مع عرض وقائع وملابسات تساعد في تشخيص الموقف الفعلي في بيئة العمل. ونتم مراجعة كيف يتعامل المتدرب مع كل موضوع أو موقف عرضته ورقة العمل. ويقوم المدرب بقرارات المتدرب على التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة، ومرونة للتصرف والقدرة على صنع قرارات سليمة.

وهناك طريقة تدريب الحساسية أو تدريب المختبر. وتستخدم أساسا لتنمية المهارات السلوكية الإنسانية للرؤساء على وجه الخصوص، والهدف - ببساطة - ترشيد سلوكيات الرئيس في تعامله مع الآخرين من

خلال زيادة حساسيته نحو سلوكه وسلوكهم، في المختبر، يتقابل مجموعة متدربين ويتفاعلون في جو يحاكى بيئة عملهم، وتجرى مناقشات جماعية غير موجهة بحضور المدرب كقائد للمناقشة، وتضم المجموعة من ١٠ إلى ١٥ متدربا لهم أنماط سلوكية متباينة، ويمكن أن يكونوا متقاربين ثقافيا أو مهنيا، وخلال المناقشة يتولد صراع الآراء والدوافع، وتظهر مشاعر الإحباط و/أو الحقد كنوافع للتعلم من خلال الإنفعال، ويكشف المتدرب - من خلال الخبرات والمشاعر المتبادلة - نواحي القصور وينمى معرفته وإحساسه بنفسه والآخرين ويدرك ويتقبل آراءهم.

وأخيرا فهناك طريقة نمذجة السلوك، حيث يتم صياغة مثالية لسلوك مرغوب أن يقتدى به المتدرب، مثل سلوك نموذجي لمرمضة عند تدريب ممرضات وآخر لمشرف عند تدريب المشرفين، وتشمل هذه الطريقة مهارات إدارية مثل تصميم وتوزيع تكليفات أو مهام على مرعوسين وتقويض للسلطة، وتقديم للنصح، وطلب أداء أمر معين أو التأكيد عليه، ويقدم النموذج من خلال فيلم أو قد يؤديه المدرب من خلال حوار وحركات.

#### إدارة البرامج

وبالنسبة لتشغيل البرنامج التدريبي والإشراف عليه، فهذه مهمة تقوم بها إدارة التدريب، حيث تهئ المواد التدريبية وفقا لعدد المتدربين فضلا على توفير الأدوات والتجهيزات التدريبية وما قد يتطلبه من الأمر من مأكولات خفيفة أو مشروبات، كما تتولى هذه الإدارة متابعة إنتظام والتزام المتدربين والمدرّب بتوقيّات الحضور وتوقيّات عرض عناصر البرنامج، وملاحظة انطباعات المدرّب والمتدربين علي وقائع البرنامج، واتخاذ الإجراءات اللازمة

لضمان انتظام وقاعدية تنفيذ البرنامج التدريبي أو البرامج التي يجري تنفيذها خلال الخطة التدريبية.

### مخرجات التدريب

تتمثل مخرجات الأداء التدريبي في مخرجات مباشرة وأخرى غير مباشرة. أما المخرجات المباشرة فتشمل مستوى معيناً من القدرات في مجالات الأداء المختلفة ومن أنماط السلوك، ومستويات الجودة معبراً عنها بنسب الأخطاء أو الوحدات المعيبة، ومعدل إصابات وحوادث العمل، وهو ما يسهم في تحديد مستوى الإنتاجية البشرية، وأما المخرجات غير المباشرة فتشمل مستوى رضا العاملين وولائهم للمنظمة، ومستوى رضا العملاء عن المنظمة وولائهم لها، والقدرة التنافسية للمنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن اللفظ للتدريب كم منظومة يقترن بما يلي:

١- أن أي قصور عددي أو نوعي في أي من عناصر المدخلات أو كلها يؤثر سلباً على كل من عملية التدريب ومخرجات التدريب.

٢- أن أي قصور في أي من عناصر عملية التدريب يؤثر سلباً بالتبعية على مخرجات التدريب.

٣- أن مخرجات عملية التدريب هي محصلة كفاءة كل من التخطيط للتدريب ومدخلاته وعملية التدريب.

### تقييم التدريب

يشمل تقييم التدريب تقييم كل من التخطيط للتدريب، ومدخلات التدريب، وعملية التدريب، ومخرجات أو نتائج التدريب. هذا مع مراعاة التكامل والتفاعل بين هذه العناصر. فمثلاً تقييم المدرب لا يركز فقط على معارفه

وخبراته وإنما أيضا علي مهارته - خلال عملية التدريب - في الاتصال المتبادل مع المتدربين وفي اختيار واستخدام طرق التدريب ووسائل الإيضاح المناسبة، يتطلب تقييم التدريب توافر هيكل كامل ومحدث للمعلومات يمكن أن نتاح من خلال تصميم نماذج ومجالات منتظمة للتدريب.

ويتناول تقييم التدريب العناصر الرئيسية التالية:

١- تخطيط التدريب، من حيث مدى كفاية وحدانية هيكل المعلومات التي تجمع ودرجة وأسلوب تحليلها، ومدى موضوعية وتكامل أسس تحديد الاحتياجات التدريبية، ودرجة مرونة التخطيط للتدريبي ليتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. كذلك تصميم البرامج من حيث درجة تغطيتها للحاجات التدريبية، ومدى صلاحية المادة التدريبية لتغطية الاحتياجات، والتسلسل المنطقي للموضوعات أو الوقت المخصص لكل موضوع.

٢- مخلفات التدريب، وتشمل المتدربين من حيث تخصصاتهم وأسلوب ترميهم، والمدرّبين من حيث كفاءة الإعداد للمادة التدريبية، ومهارات الاتصال من حيث الوضوح والإكتمال والإثارة، والتطبيق علي الواقع العملي وأسلوب استخدام طرق التدريب المناسبة، ومدى وأسلوب استخدام وسائل الإيضاح. كذلك يقيم مركز (أو مراكز) للتدريب من حيث إكتمال وفاعلية التجهيزات، وحوافز للتدريب من حيث تنوعها وكفايتها وفوريّتها.

٣- عملية التدريب بما تتضمنه من الإشراف علي تنفيذ البرامج والمساود التدريبية من حيث موضوعيتها ودرجة شمولها وعمقها، ومدى الكفاية العددية لهذه المواد حسب عدد المتدربين. كذلك تقيم الطرق المستخدمة في التدريب من حيث درجة تكاملها ومدى كفاءة إستخدامها، والأجهزة التدريبية المساعدة من حيث كفاءتها الذاتية وكفاءة استخدامها من جانب المدرب.

وتتعدد وسائل تقييم التدريب لتشمل: (١) نموذج تقرير مسئول التدريب أو مشرف البرنامج التدريبي، (٢) نموذج استطلاع رأى المتدرب، (٣) نموذج استطلاع رأى المدرب، (٤) استقصاء آراء رؤساء الموظفين والموظفات الذين تدربوا، (٥) تقارير تقييم أداء هؤلاء الموظفين والموظفات، (٦) اختبارات تعقد للموظفين أو للموظفات خلال أو بعد البرنامج التدريبي، (٧) تحليل ومناقشة حالات وتمارين البرنامج، (٨) إعداد المتدربين والمتدربات لأبحاث أو تقارير خلال أو بعد البرنامج، (٩) الملاحظة الميدانية بالعمل لمن أتموا برنامج التدريب.

هذا وتنقسم أساليب تقييم عائد أو مردود التدريب إلى أساليب كمية مباشرة، وأساليب غير كمية أو غير مباشرة، كما يوضح المخطط التالي:

## غير مباشرة

## كمية مباشرة

أمثلة :

أمثلة:

- \* استقصاء الرؤساء المباشرين .
- \* ملاحظة أداء المتكرب بعد التدريب
- \* تكاليف المتكربين ببحوث، ثم تقييمها .
- \* استقصاء المتكربين .
- \* ملاحظة مدى التغير في قدر وطبيعة شكاوي المتعلمين مع المنظمة .
- \* ملاحظة مدى التغير في قدر وطبيعة شكاوي الرؤوسين من رؤسائهم والعكس .
- طبيعة حوادث وإصابات العمل .

- \* قياس الوفورات في تكلفة مستلزمات الإنتاج .
- \* قياس مدى خفض عدد وتكلفة إصابات وحوادث العمل .
- \* قياس الوفورات في الأجور عند توظيف الوظائف (إحلال عمالة وطنية محل الأجنبية) .
- \* قياس عدد شكاوي لعمالين تم تدريبهم ضد رؤسائهم بسبب :  
- عدم موضوعية تقييم الأداء .  
- عدم موضوعية الحفز .  
\* مؤشرات وإصابات العمل .  
\* معدل دوران العمل .  
\* معدل لغياب .  
\* معدل التمارض .

نموذج (٣/١)

أساليب تقييم عائد التدريب

## مشكلات التدريب في المنظمات العربية

يوضح الواقع العملي وجود بعض المشكلات المؤثرة في ساحة التدريب بالمنظمات في المنظمات العربية عموماً، يمكن عرض أهمها فيما يلي:



١ - محدودية إدراك وإيمان بعض الرؤساء والمنفذين بأهمية التدريب في تنمية المهارات الفنية والتعاملية للأفراد وزيادة كفاءة المنظمة وقدرتها التنافسية .

٢- قصور الموارد المادية للتدريب في بعض المنظمات ، والمشكلة السابقة هي أحد أو أهم أسباب ذلك ، فمن الملاحظ قصور الإعتمادات التي تخصص عن تغطية القدر المعقول من الأنشطة التدريبية أو التجهيز المناسب لمراكز التدريب بالمنظمة سواء من حيث المبنى أو المساحة العامة وعدد ومساحات القاعات والوسائل المساعدة في التدريب ، كذلك قصور إعتمادات بدل السفر - في بعض الوحدات الحكومية - المتدربين الذين يرشحون لبرامج في مركز تدريبي في غير المدينة التي يعملون بها ، مما يمثل عقبة في سبيل ترشيحهم وذهابهم للتدريب ، وقد يقترن التقدير في ميزانية التدريب بإنفاق لا مبرر له في مجالات غير منتجة مثل إعلانات المجاملات والتهاني التي تشغل أحيانا صفحات كاملة أو نصف صفحة في الصحف والمجلات اليومية والدورية ،

٣- قصور الموارد البشرية للتدريب ، والمشكلتان السابقتان من أسباب ذلك ، فيلاحظ المراقب إغفال بعض الرؤساء لأن يدققوا في ترشيح وإختيار أنسب الكفاءات المؤهلة للعمل بجهاز التدريب في المنظمة و/أو علي إكسابهم المهارات اللازمة في المجال ، ويصدق ذلك علي إعداد وتأهيل للمدربين من العاملين بنفس المنظمة ، كما يغفل البعض الإعتبارات الموضوعية في ترشيح المتدربين، إما بترشيح من يستخفون منهم لأغراض المجاملة، أو بترشيح من لا يستخفون منهم للتخلص منهم مؤقتاً ، وقد يقترن بهذا وذلك تكرار ترشيح

وحضور فرد لبرنامج معين دون عائد حقيقي ، كما أن قصور إعمادات بدل السفر قد تحد من العدد الممكن ترشيحه للتدريب خارج مقر العمل .

٤- الإعتماد علي المحاضرة كطريقة أساسية في التدريب حتى في الحالات التي تتطلب بالضرورة إستخدام طرق تدريبية أخرى مثل تدريب الرؤساء (الذي يتطلب حالات عملية وتمثيل أدوار ومختبرات التعلم وتنمية المهارات السلوكية) . ويؤدي ذلك لحصر نتائج التدريب في مجرد التعليم بتقديم أو زيادة المعلومات دون إكساب المتدرب مهارة تطبيقها في معالجة مشكلات الأداء عموما والأداء الإداري بشكل خاص .

٥- إغفال بعض المنظمات تصميم برامج خاصة لتدريب الرؤساء علي العملية الإدارية ومهارات أخرى لازمة مثل الإتصال وإتخاذ القرارات والتفكير الابتكاري، إكتفاء ببرامج التدريب الفنية للتخصصية لرؤساء الأقسام ومديري الإدارات في مجالات مثل الشراء والتخزين "شئون الموظفين" - والنواحي الهندسية - الحسابات . وهي برامج لاتهي الأفق الإداري الواسع ومهارات القيادة والتخطيط الأمترتيجي .

٦- قيام بعض المنظمات بشراء وسائل للإيضاح التدريبي، ثم تقصر في تدريب العمالة الفنية اللازمة لتشغيلها وصيانتها، أو لا تستخدمها بفعالية رغم تواجدها وصلاحياتها .

٧- عدم وجود مرکز تدريبية نوعية متخصصة تقوم علي التدريب في تخصصات فنية وإدارية محددة لمعالجة مشكلات نوعية، في مجالات مثل: الإدارة المدرسية - الإدارة الفندقية - إدارة للمستشفيات - إدارة المزارع .

إن علاج كل ما تقدم يحتاج لتوجه جديد للإدارة العربية يكرس التدريب والتطوير كأهم دعائم وفاعلية واستمرار المنظمة وقدرتها التنافسية . هذا التوجه الذى - إن تم - سيتيح إهتماما بالتدريب وتخصيصا لموارد كافية له، ودقة في تخطيط أنشطته تنفيذ وتقييمها للتأكد من فاعلية التدريب واتخاذ القرارات التصويبية اللازمة كلما تطلب الأمر .

#### تدريب الموظفين . . كاف أم غير كاف ؟

يلاحظ الكاتب أن الفرص التدريبية التي تتاح للموظفات - بشكل عام - تعد متواضعة إذا قورنت بالفرص التي تتاح للموظفين الرجال، حتى مع إعتبار الكثافة العددية النسبية لكل جنس ضمن هيكل العمالة . وتعد هذه الظاهرة أكثر وضوحا في قلة ما يتاح للموظفات بكثير من المنظمات من فرص للتدريب علي متطلبات الوظائف الإشرافية والرئاسية عموما . ومن البديهي أن التدريب ضرورى للموظفين والموظفات بشكل أساسى ومستمر .

#### أسباب نقص فرص التدريب للموظفات

تعود أسباب ذلك بشكل عام إلى:

- أ - اتجاهات سلبية لبعض الرؤساء بتأثير قيم شخصية واجتماعية بشأن عدم فاعلية الأداء الأنثوى عموما، وفي الوظائف الرئاسية بشكل خاص ، ويزعم الكاتب أن ما يلاحظه - في برامج تدريب الرؤساء - من عدم وجود منكرات أو تواضع عددهن لا يرجع لقلّة عددهن في المستويات الرئاسية بقدر ما يرجع لعزوف بعض الرؤساء عن إعلامهن ببرامج التدريب المناسبة و/أو ترشيحهن لهذه البرامج .

- ب - تعذر قبول الموظفة للتدريب إذا كان يتم في مركز تدريبي يبعد عن المدينة التي تعمل وتقيم بها ويتطلب الإقامة بمدينة أخرى، لاسيما

إذا كان البرنامج التدريبي يستغرق أكثر من يوم، حيث يتعذر في ضوء التقاليد الاجتماعية والإلتزامات الأسرية قضاء ليلة أو أكثر خارج محل الإقامة، ومن ناحية أخرى تستردد الإدارة في، (أو تتجنب) ترشيح الموظفين لمثل هذه البرامج، وينحصر الترشيح لها في الموظفين الرجال فقط، حتى وإن سبق حضورهم نفس البرنامج.

#### أساليب زيادة فرص التدريب للموظفات

يمكن تخفيض حدة ظاهرة قصور الفرص التدريبية التي تتاح للموظفات من خلال ما يلي:

١ - تغيير قيم واتجاهات الرؤساء الذين يضمنون بهذه الفرص التدريبية علي الموظفات، ويتأتى ذلك من خلال استخدام مزيج من طرق وأساليب التدريب تبدأ بالمحاضرات لتقديم المعلومات والمفاهيم اللازمة لتصحيح الانطباعات تجاه الموظفات، ثم تقترن المحاضرات بأساليب أخرى مثل دراسة الحالات وتدريب الحساسية والتدريب الذاتي كما سلفت الإشارة إليها في معرض الحديث عن طرق التدريب.

٢- من الضروري إعلام كل الموظفات اللاتي يمكن أن يستفدن من فرص التدريب المختلفة، بهذه الفرص والإقتناع بإشراكهن فيها لا سيما إذا كانت في نفس مقر العمل.

٣- في حالة مركز وجود مركز تدريبي واحد للمنظمة بالعاصمة أو بإحدى المدن، يحسن التوسع كلما أمكن في إنشاء وتجهيز مراكز التدريب بالأقاليم ذات الكثافة الواضحة في العمالة النسائية بحيث يمكن إستيعاب أكبر قدر ممكن منها دون إهدار فرص تدريبها وتنميتها. وهذا وإن أدى لإنتقال

الموظفات عبر مسافة محدودة نسبيا إلى مركز التدريب الإقليمي فإنه يجنبهن المبيت والإقامة خارج المنزل.

### حالة عملية

#### وجع الدماغ

في غذاء عمل ضم مديري التدريب بالشركات المتابعة لمجموعة شركات النجاح قال السيد / حكيم أن تقييم التدريب هو تمثيلية كبيرة لا داعي لها . وكانت مواقف زملائه متباينة بين التجاهل أو مجرد الانصات . إلا أن السيد / ناصح كان له بالمرصاد . وهذا بعض ما دار بينهما في حديثهما .

ناصر: يتسم ساخرا ؟ لماذا ؟

حكيم: أقول لك ياسيدى . ستوزع قوائم استقصاء علي المتكربين، فتجد فريقا يجيب علي بعض الأسئلة أو لا يجيب ابتداء . وفريقا يجمال المدرب أو يجمال إدارة للتدريب . ثم لنفترض أنه استناد فعلا من برنامج التدريب فماذا يؤكد لك أنه سيطبق ما تعلمه فيه ؟

ناصر: يبدو أن معلوماتك محدودة . من قال ان تقييم التدريب لا يتم إلا بالاستقصاء ؟

حكيم: لن أعضبك ساضيف طريقة مشاهدة أداء المتكربين بعد التدريب . قل لى بالله عليك . كيف ستشاهد مديرا وهو يشخص مشكلة أو يفكر فيها ؟ هذا هو الملوك المستتر الذى لن تراه ولن أراه أنا . وكيف ستشاهد مديرا وهو يفرض بعض سلطاته؟

ناصح: يبدو أنك تأخذ من أى طريقة لتقييم التدريب عيوبها فقط وتنسى إيجابياتها.

حكيم: لا تهمنى خطأ، خذ بديلاً آخر. اطلب من المتدربين أن يعدوا بحوثاً، لقد طلبت - مرة - من متدربي أحد البرامج أن يعدوا بحوثاً جماعية، كل ثلاثة أو أربعة يعدون بحثاً، فجاءت بعض البحوث منقولة عن بحوث سابقة موجودة بمكتبة الشركة. ووجدت أن بحوثاً أخرى إنفرد بإعدادها أو أعد معظمها أحد أفراد المجموعة.

ناصح: لا نعم يا حكيم،

حكيم: لكن عمليين يا ناصح أنا تهمنى مصلحتك. ستقيم التدريب .  
سيقولون لك: "لقد أنفقنا كذا وكذا، ما هى النتائج؟ ما هو العائد؟"  
سيقومونك أنت فهل أنت جاهز للتقييم ؟ هل تحب وجع الدماغ  
للمناقشة

١ - هل أنت مقتنع بأهمية تقييم التدريب؟ ولماذا؟

٢ - هل أنت مقتنع بإمكانية تقييم التدريب؟ ولماذا؟

٣ - هل توافق على وجهة نظر حكيم؟ أم ناصح؟ ولماذا؟

٤ - كيف ترى الأسلوب الأمثل لتقييم التدريب؟

## ملخص

تناولنا فى هذا الفصل مفهوم للتدريب والتطوير والفرق بينهما وبين التعليم وناقشنا الأهمية البالغة للتدريب والتطوير للمنظمات العربية على ضوء تزايد حدة المنافسة فى الأسواق المحلية والعالمية بعد تطبيق اتفاقيات الجات والمشاركة الأوروبية العربية.

وعالجنا تخطيط التدريب من منظور استراتيجي فناقشنا دواعي التخطيط الإستراتيجي للتدريب وتكيفه مع إستراتيجيات دورة حياة المنظمة. وكيف أن هذا التخطيط يقوم علي تحليل للمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. وتناولنا إطار خطة التدريب بدءا بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم ترجمتها إلى أهداف تدريبية، تمثل أساسا لتصميم البرامج التدريبية. وتناولنا الأسس المقرة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وأهمية ترجمة التحديات التي تواجه منظماتنا إلى احتياجات وأهداف وبرامج تدريبية.

وناقشنا تصميم الأهداف التدريبية وما يجب أن تكون عليه من تحديد ووضوح وعملية. وتعرضنا لتصميم برامج التدريب وما يجب أن تكون عليه عناصر البرنامج التدريبي. ثم دلفنا إلى تصميم موازنة التدريب علي ضوء حدوث الخطأ من برامج وصنفنا الإنفاق التدريبي إلى رأسمالية وتشغيلية. وإنتهينا إلى أهمية تحديد معايير واضحة ومعلنة لمعايير ترشيح المتدربين

ثم ناقشنا التدريب كمنظومة تتألف من مدخلات وعملية وخرجات. أما المدخلات فهي بشرية ومادية ومالية. وأن المدخلات تتكامل وتتفاعل في العملية التدريبية لتعزيز مخرجات التدريب المباشرة وغير مباشرة. وتعرضنا لمشكلات أو نواح للقصور في الأداء التدريبي بالمنظمات العربية وسبل علاجها.

### أسئلة للمراجعة

١- هل يكتسب التدريب والتطوير أهمية خاصة للمنظمات العربية الآن

أكثر من ذي قبل ؟ ولماذا ؟

- ٢- هل ترى أن تصميم الاحتياجات التدريبية يجب أن يسبق تصميم الأهداف التدريبية ؟ ولماذا ؟
- ٣- حدد خمس أسس لتحديد الاحتياجات التدريبية في منظمة صناعية أو خدمية مفترضة تختارها كمثال ، ثم ترجمها لأهداف وبرامج تدريبية .
- ٤- صمم منظومة للتدريب بالتطبيق على منظومة صناعية أو خدمية تختارها كمثال .
- ٥- هل يمكن تقييم عائد التدريب ؟ إلى أى مدى ؟



## الفصل السابع

### تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

#### أهداف الفصل



بعد قراءتك لهذا الفصل، يتوقع أن تكون قد :

- ١ - وفتت على مفهوم وأهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي .
- ٢ - تفهمت أهداف الموظف والمنظمة من تخطيط المسار الوظيفي ودور كل منهما في هذا الصدد .
- ٣ - أدركت المراحل الخمس التي يضمها نموذج تخطيط المسار الوظيفي، وما يجب أن تراعيه الإدارة في كل مرحلة .
- ٤ - تعرفت على عناصر نظام معلومات تخطيط المسار الوظيفي .
- ٥ - تفهمت كيف تؤثر عمليات للتخصيصية والشراء والدمج - في الإدارة المعاصرة - على تخطيط المسار الوظيفي .
- ٦ - تعرفت على دليل المديرين في تخطيط المسار الوظيفي ودليل الخريج أو الموظف في تخطيط مساره الوظيفي .



## تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

المسار الوظيفي هو المراكز الوظيفية المتنوعة والمتتالية التي يتقلب عليها الفرد أفقياً ورأسياً على مدى حياته العملية وحتى تقاعده، سواء كان عاملاً أو مهندساً أو طبيباً أو اختصاصياً في الموارد البشرية أو للتسويق أو مديراً. وقد يشمل المسار الوظيفي للفرد أكثر من وظيفة تكون في منظمة واحدة أو في عدة منظمات في مجال نشاط واحد أو عدة مجالات، فقد يبدأ شخصاً - بعد تخرجه - بوظيفة فائز رسائل في هيئة البريد ثم مديراً لمكتب بريد ثم اختصاصياً للتدريب ثم رئيساً لقسم التدريب ثم مديراً لإدارة التدريب بنفس الهيئة، وإذا حصل على ماجستير في الهندسة - خلال فترة عمله - ينتقل من هيئة البريد ليعمل معيداً بإحدى كليات الهندسة فمدرساً مساعداً، فمدرساً فاستاذاً مساعداً ثم استاذاً. لاحظ هنا أن هذا الفرد ترقى رأسياً بعدة وظائف في مجالين مختلفين بهيئة البريد (مجال وظائف مكاتب البريد ثم الوظائف الإدارية) ثم ينتقل ليترقى بسلسلة مراكز وظيفية في مجال نوعي مختلف تماماً وفي منظمة أخرى.

وقد يتخرج آخر من كلية الطب ليعمل طبيباً بأحد المستشفيات، ثم يستهو به أن ينشئ (أو يشارك في) مشروعاً صغيراً أو متوسطاً لصناعة الحقن الطبية، فيتحول من موظف إلى مخطط ومالك ومدير لمشروع صغير.

### تخطيط وتطوير المسار الوظيفي : المفهوم والأهمية

يقصد بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل ألقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا على تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة. لما تعبير تخطيط المسار الوظيفي فيتعلق باختيار الفرد لطبيعة أو مجال العمل (مثل محام - مهندس - محاسب - ضابط...) والمنظمة التي سيعمل بها، وتطلعه نحو الوظيفة أو الوظائف التي سيشغلها وتخطيط الإدارة - من جانبها - لمسار الموظف. وأما تطوير المسار الوظيفي فيتعلق بمساعدة الفرد على بلوغ أهدافه الوظيفية.

ويتضمن تخطيط المسار الوظيفي تحديد أهداف المسار الوظيفي للفرد، على ضوء رصد وتقييم إهتماماته وطموحاته وقدراته وقيمه وأهدافه، وكذا تقييم بدائل مجالات العمل المختلفة، وبالتالي يمكن صنع قرارات مناسبة قد تغير مجال العمل الحالي للفرد أو المنظمة التي يعمل بها أو الوظيفة التي يشغلها، والتخطيط بشأن كيفية التحرك نحو الاتجاه المرغوب، وتمييز هذه العملية عن اختيارات الناس لمجال العمل والمنظمات والوظائف، إنها تحدد - على سبيل المثال - ما إن كان الفرد سيقبل أو يرفض ترقية أو نقلاً، وما إن كان سيمتد في المنظمة أو يتركها متحولاً لوظيفة أخرى أو للتقاعد.

ولتخطيط المسار الوظيفي أربعة أبعاد رئيسية هي : (١) كيف تساعد المنظمات العاملين على تخطيط مساراتهم الوظيفية و(٢) كيف ينسجم تخطيط المسار الوظيفي مع الخطط العامة للموارد البشرية بالمنظمة مثل خطط التدريب والترقية والنقل وتقييم الأداء والحفز و(٣) كيف يطبق التخطيط في

مراحل مختلفة من المسار الوظيفي للفرد و(٤) كيفية تنفيذ البرنامج الفاعل لتخطيط المسار الوظيفي .

### أهمية تخطيط المسار الوظيفي

بعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي أمرا هاما لا سيما في بيئة الأعمال المعاصرة، التي تشهد متغيرات متعددة إقتصادية وسياسية وتشريعية وتكنولوجية فضلا عن توجهات التخصص والشراء والدمج بين الشركات، ويمكن عرض أهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي من خلال المحاور الرئيسية التالية :

#### ١ - الأمن الوظيفي للعاملين

لم تعد بيئة العمل والأعمال اليوم كما كانت بالأمس . فقد أدى تزايد حدة المنافسة والتغير التكنولوجي المتسارع، والتخصصية وعمليات إعادة هيكلة الشركات وخفض عدد العاملين، إلى جعل العاملين غير آمنين تماما على وظائفهم أو على إستقرار مسارهم الوظيفي . فالأداء الجاد لن يحميهم طويلا من الفصل أو التقاعد المبكر طالما إستمرت هذه المتغيرات . حيث يتعين أن يدرك العاملون بقطاع الأعمال أن شغل وظيفة ما لن يستمر بالضرورة لمدة طويلة . وأن يتقبلوا أنه مع ضرورة تنمية قدرات عالية فإنهم قد يكونوا عرضة للنقل لوظيفة أخرى وللتدريب التحويلي وأن يتكيفوا مع إتجاه الإدارة للتغيير من أن الآخر . وأنهم قد يغيرون منظماتهم و/أو وظائفهم دون التقييد بنوعية محددة من الوظائف .

وعلى ذلك يجب أن يفكر العاملون في أنهم على مدى الحياة للعملية قد يشغلون عدة وظائف لن تكون بالضرورة في نفس للمنظمة أو الشركة .

فالمستقبل لم يعد مضموناً تماماً كما كان الأمر في الوظيفة الحكومية التقليدية. وحتى هذه المنظمات الحكومية فإن كثيراً منها يشملها وسيشمه الاتجاه نحو التخصص، وبعد أن كان الموظف يعمل في منظمة بيروقراطية لا تحركها دوافع التنافس والربح، يجد نفسه عاملاً في شركة تصارع في بيئة تنافسية، وقد تتوسع أو تتكسح. قد تجعد الحوافز أو تقلل الوظائف أو تشجع التقاعد المبكر. لقد تغير مفهوم الأمن الوظيفي من مجرد التركيز على الحصول على وظيفة، إلى الاستمرار في الوظيفة.

لذلك يجب على العاملين أن يستمروا في تطوير قدراتهم للتأكد من والتأكد على امتلاكهم للخصائص والقدرات التي يحتاجها سوق العمل. ويجب النظر إلى تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على أنها عملية تربط مصالح واهتمامات العاملين مع احتياجات المنظمة. وأن هذه العملية تلعب دوراً هاماً في تأكيد أن المنظمة لديها قوة عمل متمكنة ومتعلمة تساعد على بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها. وهذا يعني أهمية الإدارة الإستراتيجية للمسارات الوظيفية حتى يمكن فهم وتحديد المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتطوير قوة عاملة لها المزيج المتكامل من هذه المهارات. ويجب إعلام العاملين بالنتائج المستقبلية للمنظمة من حيث التوسع أو الإنكماش، وتشجيعهم على أن يحددوا أهدافهم للمسار الوظيفي على هذا الأساس.

وعلى ذلك يجب أن ننظر الإدارة في منظماتنا إلى عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي باعتبارها إستراتيجية أساسية إن هي أرادت أن تستمر الشركة

فاعلة في بيئة متسارعة التغير ومتزايدة التنافس . وحيث تكون القدرات الفنية للعاملين مورداً حاكماً في بناء الميزة التنافسية للمنظمة .

من ناحية أخرى فإن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يمكن أن يفيد بعض العاملين الذين يفقدون وظائفهم بسبب اتجاه الإدارة في بعض المنظمات إلى إعادة هيكلة المنظمة وخفض عدد العاملين، أو بسبب بيع المنظمة أو دمجها في منظمة أخرى أو تخصص الإدارة . حيث تميل الإدارة الجديدة للإستغناء عن بعض العاملين . وهى تطورات لها عواقبها للقاسية على مثل هؤلاء العاملين . وقد طورت إدارات الموارد البشرية في بعض المنظمات برامج لمساعدة مثل هؤلاء العاملين على التكيف مع هذه المشكلات ومواجهتها فضلاً عن ما يكون من تخطيط العاملين أنفسهم لمواجهة ذلك .

وكما أصبحت مزايا تخطيط وتطوير المسار الوظيفي واضحة، فإن عواقب الإفتقار لهذا التخطيط لا تخفى على أحد . فإن مجرد إستمرار موظف في عمل لا يتناسب مع قدراته وخصائص شخصيته وميوله وتأهيله العلمى والعملى، له عواقب سيئة . منها ضعف الدافع للعمل، والملل، والإحباط، واللامبالاة، والجمود الفكرى وتلاشى الدافعية للإبتكار، والحق، وتعويق الأداء والسلوكيات الدفاعية كالعنصرية والتمارض والغياب وطلب النقل والإستقالة . فضلاً عن انخفاض إنتاجية العاملين وفعالية المنظمة .

## ٢ - تحسين إفادة الإدارة من مواردها البشرية

ويعود إهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي إلى أن ذلك يؤدي لتحسين الإفادة مما تديره من موارد بشرية فى الأجل الطويل . لأن برنامجاً فاعلاً لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي سيعمل

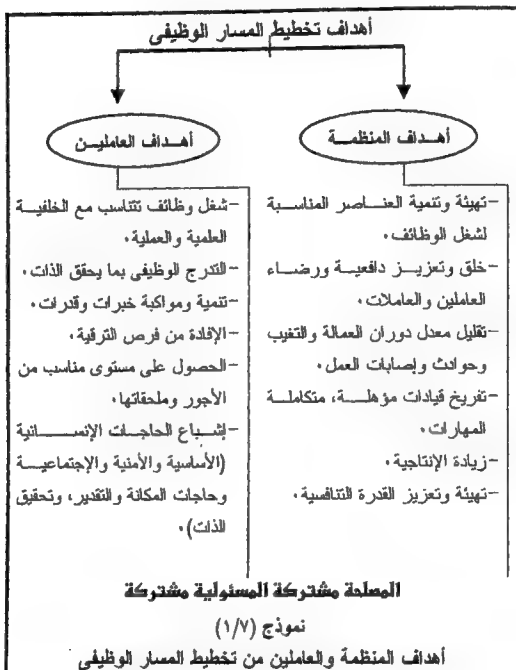
أن القدرات اللازمة للعاملين في مختلف الوظائف سيتم تهيئتها ، وأن العاملين على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم وجنسياتهم وتخصصاتهم - ذكورا وإناثا- سيحصلون على فرص التطور والتقدم الوظيفي دون تفرقة أو تمييز . ومن ثم تزيد قدرة المنظمة على جذب أفضل العناصر من البشر وزيادة فرص الإفادة بقدراتهم ومواهبهم، وخفض معدل دوران العمالة والاحتفاظ بهم كقوة عمل منتجة على المدى الطويل .

وأصبحت الإدارة المعاصرة في عدد متزايد من المنظمات ترى أهمية مساعدة العاملين في الاستحواذ على المعارف والمهارات والمعلومات اللازمة لإعداد خطط فاعلة لمساراتهم الوظيفية والتقدم فيها . وعندما تصمم خطة المسار الوظيفي، فإن تطوير هذا المسار يساعد العاملين على بلوغ أهدافهم في هذا الصدد . ويتضمن ذلك تزويج العاملين للوظائف ومساعدتهم على الأداء السليم، وعلى تطوير هذا الأداء . فضلا عن إحداث التكامل بين أهداف العاملين (للتقدم الوظيفي) وأهداف المنظمة (في الأداء المثمر) .

#### أهداف تخطيط المسار الوظيفي

تتوزع أهداف تخطيط المسار الوظيفي بين الموظف والمنظمة . فلكل منهما أهدافه التي يحسن أن تتسجم وتلتقى على غاية تعظيم قدرات ورضاء الموظفين بما يسهم في تعزيز فاعلية المنظمة وقدرتها التنافسية . ويمكن عرض أهداف كل من الطرفين كما يلي :





### دور الموظف في تخطيط مساره الوظيفي

يتطلب تخطيط الموظف لمساره الوظيفي أن يكون متحسبا مبادرا متوقعا للمشكلات والفرص المستقبلية، وذلك بتحديد وتقييم أهدافه بالنسبة للمسار الوظيفي.

من ناحية أخرى فإن استمرار طموح الفرد وتطويره لقدراته يؤيدان لتغيير تطلعاته الوظيفية والسعي للبحث عن مراكز وظيفية مختلفة أو أعلى تتناسب وذلك التغيير الذي أحرزه مثل الحصول على مؤهل عال أو إكتساب خبرات أكثر، أو إجتياز برامج تدريبية متنوعة وما إلى ذلك، وعلى ذلك فإن المسار الوظيفي للموظف يتأثر بمبادراته هو وكذا مبادرات المنظمة، فهو يسعى لاختيار المنظمة التي يعمل بها واختيار الوظيفة التي يشغلها، وكذلك المنظمة تستقطب وتختار الفرد وتعيّنه في الوظيفة والوظائف التي تراها مناسبة،

إنها مسئولية الفرد بالدرجة الأولى أن يجعل من نفسه مطلوبا، ومن قدراته شيئا يمكن تسويقه، وإلا فلن يجد للعمل المتناسب مع قدراته وطموحه، وسيعجز عن توفير مستوى المعيشة المرغوب، والمنظمات بدورها يجب أن تهئ فرصا للتدريب والتعليم للذاتي، وللأسف فإن جانباً كبيراً من العاملين جهل أو يتجاهل مسئوليته عن تخطيط مساره الوظيفي ويترك الأمر للمنظمة التي يعمل بها، وهكذا يسلم قياده ويحجم مستقبل وظيفته ويقلل فرص تحقيق أهدافه الخاصة بالمسار الوظيفي، إن كان قد حنّدها فعلا.

وعلى الجانب الآخر تجد الموظف المتحسب المخطط يسأل نفسه باستمرار:

- أ - ما الذى أود حقيقة أن أبلغه (الوظيفة و/أو مستوى الأداء المرغوب)؟
- ب - إلى أى حد تساعدنى قدراتى على بلوغ ذلك؟
- ج- ما الذى أعرفه لكى أصل لهدفى؟
- د - ماهى فرص التوظيف المتوقع إتاحتها مستقبلاً؟
- هـ- هل أنا مستعد للدراسة والحصول على مؤهل آخر أو أعلى؟
- و - هل أنا مستعد لتضحية، مثل السفر للعمل بوظيفة بالأقاليم أو خارج بلدى لأحقق أهدافى الوظيفية؟
- ز - ما الذى يجب أن أفعله الآن؟

وبرغم أن بعض المنظمات تتبجح لمعاملتها فرصاً للتدريب والتطوير، إلا أن ذلك يرتبط غالباً باحتياجات المنظمة وليس بتطلعات الموظف، وما لم يكن لدى الموظف الدافعية للبحث عن تطوير مستمر، فإنه يزيد من مخاطرة هبوط أدائه وخسارة وظيفته عندما يصبح متقادماً وظيفياً أو مهنياً، أى يتخلف عن اكتساب مهارات متجددة لازمة، لذلك يتطلب تخطيط وتطوير المسار الوظيفي جهداً واعياً من الموظف، فالأمر لا يتم تلقائياً، وتتوقف فاعلية هذا التخطيط على الجهد المشترك المستمر للموظف ورئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية.

ولعل الدور الأساسى للموظف فى تخطيط وتطوير مساره الوظيفي هو إدراكه لذاته، إدراكه لخصائص شخصيته وقيمه واتجاهاته وقدراته ولطموحاته وخبراته السابقة ومساره الوظيفي (إن كان له مسار سابق)، ويعد هذا أساساً ضرورياً لتحديد أهدافه الشخصية والوظيفية (أهداف المسار الوظيفي)، واستكشافه وتقييمه لفرص التوظيف البديلة سواء بمسوق العمل ككل

أو بالمنظمة التي يعمل بها ، والموظف هنا إذ يستحضر أهداف مساره الوظيفي، فإنه يقيم ذاته من حيث نقاط قوته وضعفه ليرى مدى إمكانية تحقيقه لأهدافه، ويسعى لتدارك ما قد يتواجد من نقاط ضعف في معارفه ومهاراته وحتى مظهره وصحته .

ويتأثر نجاح الموظف في تخطيط مساره الوظيفي وبلوغ أهدافه في هذا الصدد بعوامل متعددة شخصية وتنظيمية . أما العوامل الشخصية فأهمها (١) مدى سلامة تقييمه لذاته، و(٢) مدى صحة تحديده للمنظمة التي يتقدم إليها الوظيفة التي يتقدم لشغلها و(٣) مدى تحديد أهداف واقعية وطموحة . وأما العوامل التنظيمية فأهمها : (١) مدى سلامة إجراءات اختيار وتعيين الموظف و(٢) ومدى سلامة تقييم أداء هذا الموظف بما يؤثر على فاعلية استمراره بوظيفته أو نقله أو ترقية أو إحالته للتقاعد، و(٣) مدى فاعلية تدريبه بما يجعله مزودا بالقرارات اللازمة لأداء جاد مثمر بطور به ذاته ومساره الوظيفي، و(٤) مدى وجود وكفاية النصيح والإرشاد بشأن المسار الوظيفي الذي يتلقاه الموظف من مديرين خبراء وزملاء أقدم، و(٥) مدى توافر نمط قيادة فاعل يعلم الموظف ويدربه ويزرع أو يعزز ثقته بنفسه ويتيح له فرص للممارسة والتقدم .

### دور المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي

وتتعدد أبعاد الدور الذي تلعبه المنظمة أو بالأحرى إدارتها في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي . فهي - على ضوء خططها الإستراتيجية - تخطط لمواردها البشرية فتحدد إحتياجاتها المستقبلية من العمالة من حيث الخصائص والأعداد . كما تقوم الإدارة بتحديد أهدافها من تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين بها . ومن خلال إعداد معلومات محدثة عن كل موظف،

فهي تحلله . ومهمة التحليل هذه تتضمن تحديد القدرات ونقاط القوة والضعف واستشراف الميول كأساس لرسم المسارات الوظيفية للعاملين بما ينسجم مع ما تم إعداده ويتم تحديثه من تخطيط الموارد البشرية ، فتتجلى الوظائف الممكنة شغلها، كفرص ضمن المسار الوظيفي للعاملين ، وتؤلف بينها وبين تطلعات الموظف في مساره الوظيفي، وتنتهي فرص عمل متكافئة <sup>(٤)</sup> ، ويتطلب إعداد الفرد لمحطة الوظيفية القادمة - في حالة الترقية - تطويرا للقدرات أو استحداثا وإضافة لقدرات جديدة، كما يتطلب إعداد الفرد لمحطة وظيفية أخرى بذات المستوى (نقل وليس ترقية) تدريباً تحويلياً يجعله قادراً على الوفاء بمهام الوظيفة الجديدة . كما يتضمن دور الإدارة إعلام الموظفين بالوظائف المتاحة وتلك المتوقع أن تخلق وتهيئة النصيح والإرشاد اللازمين للموظفين بشأن محطاتهم الوظيفية القادمة وسبل الاستعداد للانتقال إليها .

ويمكن تركيز التصور المتكامل للمسؤولية المشتركة بين الموظف والمنظمة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي كما يلي :

<sup>(٤)</sup> Equal Employment Opportunity (EEO).

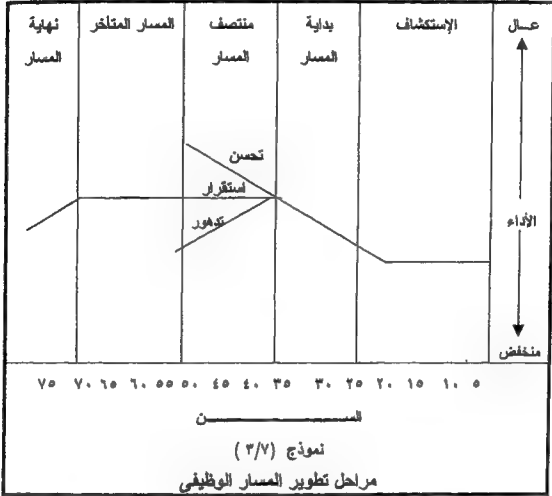


### مسئولية إدارة الموارد البشرية

يدرك مديرو الموارد البشرية المخططون المتحسبون أهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في إشباع حاجات الموظف وحلجيات المنظمة، فإن كانت إدارة الموارد البشرية مدركة تماماً لاحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، ولفرص التدريب والتطوير اللازمة فإنها مهينة لبث الوعي بأهمية هذا التخطيط لدى العاملين. وهي تستطيع أن تفعل ذلك بإتاحة معلومات عن فرص التعليم والتدريب والإرشاد المهني والوظائف التي ستشغفر ومتطلبات شغلها، وسبل السعى لإستيفاء هذه المتطلبات، وتصميم برامج التعليم والتدريب اللازمة.

### مراحل المسار الوظيفي

يبدأ معظم الأفراد التفكير بشأن وظائفهم المستقبلية خلال ومنذ مراحل دراستهم الإعدالية والثانوية، وحتى يقتربون من سن التقاعد، ويمكن تحديد خمس مراحل محددة يسلكها معظم الناس في التخطيط لمساراتهم الوظيفية، بغض النظر عن نوع العمل المؤدى. وهذه المراحل هي (١) الاستكشاف ثم (٢) بداية المسار ثم (٣) منتصف المسار ثم المسار المتأخر وأخيراً، (٥) نهاية المسار.



## ١ - الإستكشاف

يبدأ الفرد بممارسة اختيارات هامة بشأن مساره الوظيفي قبل فترة طويلة من انضمامه لقوة العمل . وهو هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقوله أو يشير به لأقاربه وأصدقائه وأساتذته، وما يراه في الأفلام السينمائية والمسلسلات التلفزيونية، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديداً، ويضعها في اتجاه محدد .



وتنتهى فترة الاستكشاف لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل. خلال هذه الفترة يطور الفرد عدة توقعات بشأن نقطة بدء مساره الوظيفي، وقد تكون بعض هذه التوقعات غير عملية أو واقعية. إلا أن الفرد يحاول استكشاف وتقييم مدى عمليتها أو جدواها.

## ٢ - بداية المسار

تبدأ فترة بداية المسار بالاتصال بمنظمة أو منظمات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واستعراض الفرص الممكنة للتوظيف والمفاضلة بينها إن تعددت، ثم اختيار وظيفة يتقدم لشغلها، وعندئذ يحصل على وظيفته الأولى، ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولا بين أقرانه وزملائه والتعلم من أخطائه، وتحسين أدائه. عموما يحاول توطيد أقدامه فى الوظيفة التى شغلها والمنظمة التى إنضم إليها.

## ٣ - منتصف المسار

لا يصطدم معظم العاملين بالتحديات فى المسار الوظيفى حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار. وهى مرحلة تشهد إما تحسين أو استقرار أو تدهور أداء الفرد، وحيث لا يبقى الفرد - فى الغالب - متعلما كما كان فى مرحلة التأسيس، وتتوقع منه الإدارة أن يكون مسئولا ملتزما بمعايير الأداء، وحيث تؤدى أخطاء العمل لعقوبات أكبر من تلك التى كانت توقع فى مرحلة التأسيس، أما الذين ينجحون فى بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم بمسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، وأما الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهي لهم فرصة لإعادة تقييم الذات ولتغيير الوظيفة أو مكان العمل.

وقد تظهر إجابات في محيط العمل بسبب تصادم وتعارض القيم والاتجاهات بين من يصلون لهذه المرحلة وهم تقريبا بين الثلاثين والأربعين من العمر وبين مرعوسيهم الأصغر سنا في جيل العشرينات<sup>(٢)</sup> وهذا ما يخلق صراعات قد تؤثر سلبا على فاعلية أداء المنظمة.

#### ٤ - المسار المتأخر

تمثل هذه المرحلة وقتا سعيدا لهؤلاء الذين يستمرون في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف المسار، حيث يستطيعون الإسترخاء قليلا ويلعبون دور الموظف الأكبر أو "المعلم"، وتتمحور قيمتهم لدى المنظمة في خبرتهم وقدراتهم على الحكم التي تطورت عبر سنوات عديدة من الخبرات العملية المتنوعة، وقدرتهم على نقل معارفهم للآخرين.

أما أولئك الذين تجدد أو تدهور مستوى أداءهم خلال المرحلة السابقة (منتصف المسار)، فإن مرحلة المسار المتأخر تجسد حقيقة أنه لن يكون لهم نصيب في تغيير محوري في حياتهم العملية أو في البيئة المحيطة كما فكروا يوما ما، وحيث يدرك الفرد أن مستوى أدائه قد انخفض وأنه قد يبقى أسير وظيفته الحالية حتى يبلغ سن التقاعد.

#### ٥ - نهاية المسار

هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، وهي صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة، إذ حان وقت التقاعد بعد عقود من الأداء الناجح والإنجاز، أما

(٢) يشار إليهم في أدبيات الإدارة الغربية بـ (Generation X) أو (Xers)

بالنسبة لمن كان أدأؤهم فقيرا أو متواضعا متناقصا عبر سنوات الحياة العملية، فقد يسعدون بنهاية المسار . إذ أن مشاعر الفشل والإحباط قد ولت ولن تعود .

### تطبيق نموذج المسار الوظيفي

يمكن أن يكون نموذج مراحل المسار الوظيفي مفيدا للغاية سواء للخريجين الجدد أو للموظفين أو المديرين .

فالموظفون الجدد عادة ما تكون لديهم توقعات غير عملية أو واقعية عن عملهم . فالنظرة الواقعية للعمل تتأتى عندما يكون لدى المتقدمين (للعمل) معلومات كافية عن المنظمة والوظيفة بما يقلل من قدر المفاجآت التي يتعرضون لها بسبب جهلهم في هذا في هذا الصدد . فالموظفون في مرحلة التأسيس يحتاجون إلى تكريب وإرشاد للتأكد من أن لديهم القدرات اللازمة لأداء أعمالهم كما تتوقع الإدارة، ويحتاجون أيضا للتوجيه والتشجيع .

ويتعين أن ينتبه المديرون للموظفين الذين يفشلون - في مرحلة منتصف المسار - وأن يلفتوا نظرهم إلى أنهم لم يعودوا تلاميذا وأنه يجب عليهم أن يعملوا كما تتوقع الإدارة منهم وأن أخطائهم سترتب عقوبات . كما يجب أن يراعى المديرون إتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة ما قد يحدث من صراع بين من يمرون بهذه المرحلة وبين مرعوسيه من الموظفين الأحدث وما قد يحدث من إحباط أو ملل، وأن يتكبروا في سبل جعل العمل وبيئته أكثر جاذبية وحفزا .

والعاملون الناجحون - في مرحلة المسار المتأخر - تراهم ناصحين ومرشدين وراعين ممتازين لغيرهم من العاملين الأقل مرتبة والأحدث سنا وخبرة . ويجب أن نكتشف الإدارة هؤلاء الأفراد كمورد قيم من موارها

البشرية، كذلك يجب أن تراعى ما إن كانوا أصبحوا يفضلون أعمالا غير مجهدة أو ذات جدول عمل مرن أو أقل وقتا بدلا من أعمال تحقق دخلا أكبر.

وأخيرا يجب أن تترك الإدارة أو يدرك المديرون أن مرحلة نهاية المسار صعبة لكل موظف يولجها، وقد يعانى الموظف من إحباط مؤثر، وقد يصبح أكثر عدا وعدوانية لزملائه و/أو رؤسائه أو المتعاملين معه عموما بما فيهم زوجته أو أهل بيته عموما، فقبيل التقاعد يصاب كثير من العاملين بالإكتئاب، لاسيما إن أحيوا للتقاعد بينما كانت زوجاتهم لازلن يعملن، وقد يوفق بعض الذين على وشك التقاعد أو الذين تقاعدوا فعلا فى الحصول على عمل بديل درءا للإكتئاب، وقد يرى البعض الآخر فى التقاعد فرصة للإسترخاء.

#### هيكل معلومات تخطيط المسار الوظيفى

يحتاج تخطيط المسار الوظيفى إلى نظام معلومات فاعل أو قل أنه يحتاج لبنك معلومات عن خطة المنظمة وتخطيط للموارد البشرية وعن العاملين بها فردا فردا، أما المعلومات اللازمة عن خطة نشاط المنظمة فتشمل معلومات عن أهدافها واستراتيجياتها، وأهداف واستراتيجيات إدارة للموارد البشرية، وخطة الموارد البشرية وسياسات الإستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والحفز والنقل والترقية،

وتشمل المعلومات عن تخطيط الموارد البشرية - بشكل خاص - الهيكل التنظيمى وما يضمنه من وظائف حالية وأخرى مستتقبا لأداء مهام جديدة (ووصف هذه الوظائف ومتطلبات شغلها) أو مسعى لزيادة فاعلية الأداء التنظيمى، وكذا معلومات عن خطة الإحلال وشغل الوظائف التى تشغل بسبب إحالة شاغليها للتقاعد أو نقلهم وما إلى ذلك، وكذا معلومات عن سياسات النقل

والترقية والتدريب والتقاعد المبكر وغيرها من السياسات المؤثرة على هيكل العمالة.

وأما المعلومات اللازمة عن الموظف فتشمل تاريخه الصحى وحالته الصحية الراهنة والتوقعات المستقبلية بشأنها (وقد أصبح ذلك ممكنا بفضل التطورات الحديثة فى التكنولوجيا الطبية) والخلفية العلمية والعملية والخبرات المكتسبة وخصائص الشخصية (المسامت الجسمية والعقلية والثقافية والسلوكية) والطموحات. هذا إضافة إلى تقارير تقييم الأداء ونتائج البرامج التدريبية التى حضرها، وما يكون قد قدمه من إقتراح أو إقتراحات وما يكون قد حصل عليه من مؤهل أو مؤهلات دراسية أثناء الخدمة.

وفى إطار نظام معلومات المسار الوظيفى - كمدخلات وعملية ومخرجات- فإن هذه المعلومات تمثل مدخلات النظام، التى ستقوم الإدارة باستخدامها فى عمليات تحليل ومقابلة مع كل من أهداف المنظمة وتخطيطها للموارد البشرية وسياساتها فى إدارة الموارد البشرية. بحيث تتمثل المخرجات فى تخطيط برامج النقل والندب والترقية ضمن هيكل للفرص الوظيفية المتاحة والمتوقعة والمحطات الوظيفية المناسبة القادمة أو التالية لكل موظف، وكذا تغذية بمعلومات مرتدة لكل من العاملين والمدراء المعنيين.

**آثار الشراء والدمج والخصخصة على المسار الوظيفي**

شهدت السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين إتجاها متزايدا نحو الإندماج بين الشركات محليا وعالميا. ويتزايد هذا الإتجاه مع بداية الألفية الثالثة (القرن الحادى والعشرين) وشملت عمليات الإندماج العديد من مجالات النشاط منها - على سبيل المثال - للصناعة المصرفية

وصناعة السيارات والإلكترونيات والطائرات وشركات النقل الجوي، والاتصالات التليفونية وغيرها. وتتنوع دوافع الإدارة بهذه الشركات للإنماج، من معالجة أوضاع مالية متردية إلى سيطرة على شركات تورد مستلزمات أو على شركات تمثل منافذ توزيع، أو إنماج لتكوين شبه إحتكار أو لزيادة القدرة التنافسية في أسواق تتزايد حدة المنافسة فيها محليا وعالميا بعد العمل بالإتفاقية العامة للتعرفة والتجارة الجات.

لكن ما يحدث من عمليات شراء أو دمج لبعض الشركات، يربك خطط المسار الوظيفي، ويعوق من تحقيق أهداف معظم العاملين وأهداف الإدارة أيضا في هذا الصدد. فمعظم المديرين يرون في الإنماج بين شركتهم وشركة أخرى تقريبا أو حجابا لفرص التقدم والترقية. فمثلا بعد أن كان المدير (س) هو رقم (٢) في شركة ومرشح ليكون مديرا عاما أو عضوا منتدبا، أصبح - بعد الإنماج - رقم (٥) وتضاوت فرصته في تحقيق أهداف مساره الوظيفي.

وبالنسبة للعاملين فقد يؤدي الدمج إلى إستغناء الإدارة الجديدة عن بعض -العاملين، أو إحالة البعض للتقاعد المبكر أو إلى نقل البعض الآخر لقطاعات أو وظائف أخرى تتناسب مع تخطيط جديد للموارد البشرية، أو لتعديل سياسات النقل والترقية بشكل يتعارض مع طموحات وأهداف المسار الوظيفي. من ناحية أخرى شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين موجة من التخصصة شملت مجالات متعددة للنشاط الاقتصادي في معظم دول العالم. وإقترنت هذه الموجة باستغناء الإدارة في بعض الشركات عن جزء من العاملين، أو بإعادة هيكلة العمالة التي شملت دورها برامج للتقاعد المبكر وأيضا إنهاء الخدمة.

لذلك يتطلب الأمر أن تدرس الإدارة - قبيل الخصخصة أو شراء شركة أخرى أو دمجها أو الإندماج فيها - طبيعة الأوضاع التي يمكن أن تستجد وتسبب مشكلات مؤثرة على ما خططه العاملون لأنفسهم وما خططته الإدارة من مسارات وظيفية. وأن تصمم حلولاً بديلة لمواجهة هذه المشكلات وتقييم هذه البدائل لإختيار أنسبها. والهدف تقليل الآثار السلبية للشراء والدمج والحفاظ على معنويات عالية لأولئك الذين سيستمررون فى العمل بالكيان الجديد، ومساعدة من سيستغنى عنهم فى توفيق أوضاعهم.

#### نقاط هامة فى تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

يتعين أن يدرك كل من الموظف والمنظمة ويتقيلان مسؤوليتهما المشتركة عن تخطيط المسار الوظيفي. فالقتل فى ذلك سيحول بين الموظف وتقدمه الوظيفي، وبين المنظمة واستغلالها لمواردها البشرية. وفيما يلى بعض النقاط أو الإعتبارات الهامة فى التخطيط الناجح للمسار الوظيفي.

#### مستوى الأداء

الأداء هو أساس النجاح فى المسار الوظيفي. فالعاملون ذوى الأداء المنخفض نادراً ما تتاح لهم فرص التدريب والتطوير، أو فرص تولى مهام خارجية أو الترقية. وبالتالي يكون لهم مساراً وظيفياً راكداً لا يحفل بفرص التقدم أو التطور.

#### إظهار الإنجاز

حتى ينجح الموظف يجب أن يكون أداؤه وإنجازه واضحاً معلوماً لرؤسائه. إن أصحاب الأداء الجاد المثمر قد يخسرون فرصاً للتقدم الوظيفي إن كانوا غير معروفين بهذا الأداء لدى صنّاع القرار. ويمكن للعاملين أن

يكونوا ظاهرين من خلال الأداء المتميز وتقديم التقارير الشفهية والمكتوبة، وحسن تقديم نتائج أعمالهم، والإنخراط الجاد في برامج التدريب والأنشطة الإجتماعية بالمنظمة.

### المؤهل والجامعة

هناك علاقة ارتباط قوية بين دخل خريجي وخريجات الجامعة وبين مستوى الجامعة التي درسوا بها وتخرجوا منها. وينطبق ذلك على العديد من دول العالم. فالمخرجون من الجامعات التقليدية أو الأسامية الأقدم والأكبر يفوزون عادة في التنافس على فرص للتوظيف بوظائف أفضل أو في منظمات كبيرة. حيث يتقاضى شاغلوها مرتبات تفوق المعدل العادي لهذه الأجور في سوق العمل.

### سمعة المنظمة

بعض الشركات تحظى بسمعة كبيرة كشركة ناجحة، أعمالها متكاملة، وأرباحها متزايدة. وكذلك تحظى بعض المنظمات الحكومية ذات الطابع الخاص باعتبارها تمارس مهام متميزة وتضم مديرين أكفاء ولها موارد مالية كبيرة ومن ثم تقدم أجورا أعلى لشاغلي وظائفها تفوق متوسط الأجور السلند بالمسوق. ليس ذلك فقط بل فرصا تدريبية أكثر وفرص أرحب للتطور الوظيفي. لذلك يعد الحصول على وظيفة في مثل هذه المنظمات عاملا هاما في النجاح الوظيفي للفرد. مثل هذه الشركات تجتذب أصحاب القدرات الأعلى، وتتيح لهم إكتساب ميزة تنافسية في سوق العمل بما يكتسبونه من تدريب وخبرات. كذلك فالعاملون الذين عملوا في شركات كبرى صناعية أو خدمية لديها قدرات فنية وتسويقية عالية يكتسبون جانبية أعلى إن هم رغبوا في الانتقال إلى وظيفة أخرى بمنظمة أخرى.



### الرعاية والإرشاد

يعود نجاح كثير من العاملين في المنظمات التي يعملون بها لوجود من يقدم الرعاية والنصح والإرشاد ويتيح فرصا للتقدم الوظيفي، قد يكون هو المدير أو يكون مستشارا متخصصا يعمل مع إدارة الموارد البشرية، وعادة ما يكون الراعي مديرا في مستوى أعلى أو أقدم وأعمق خبرة، وقد تستخدم بعض المنظمات مستشارا أو أكثر يتولى هذه المهمة بشكل رسمي كجزء من جهود تطوير الموارد البشرية، أو قد تأتي هذه الرعاية تلقائيا بشكل غير رسمي.

وتتعدد مهام الراعي أو المرشد، فهو قد يوصي بترقية الموظف أو ضمه إلى فريق عمل عالي المستوى أو سيؤدي مهمة غير عادية، أو قد يهيء للموظف رؤية مستقبلية لتوجهات المنظمة وإحتياجاتها من التخصصات والقدرات، كذلك قد يحمي الموظف من مواقف عملية حرجة أو يهيء نصحا واقتراحات لكيفية معالجة مثل هذه المواقف والتكيف معها أو تجنبها، وقد يقدم مشورته بشأن المسائل الفنية في العمل، وهو عموما يقوم بدور النموذج أو القدوة، ولا شك أن هذا يساعد الموظف كثيرا في تخطيط وتطوير مساره الوظيفي.

### تطوير القدرات

كلما نجح الموظف في تطوير قدراته بشكل ذاتي أو بفرص نتيجها المنظمة أصبح أعلى قيمة وأكثر جاذبية للمنظمة، فالتطوير الذاتي يجنب الفرد المهني أو الموظف مخاطر التقادم المهني، ولم يعد الخريجون ذوي المؤهلات الأكاديمية فقط مطلوبون اليوم كما كانوا بالأمس، وأصبحوا وهم يشكلون نسبة كبيرة من العاطلين عن العمل، فسوق العمل اليوم تحتاج لأصحاب للمهارات

والخبرات العملية التطبيقية، وليس فقط لأصحاب المؤهلات . وهؤلاء الذين يفتقدون ذلك سيكونون ضحايا لاسيما فى بيئة عمل سريعة للتغير وشديدة التنافس وحافلة باتجاهات مثل التخصصية وشراء ودمج الشركات، وإعادة هيكلة العمالة وإعادة التنظيم، والتطوير التكنولوجى .

### الخبرة العالمية

يتزايد دور هذه الخبرة كمفتاح رئيسى فى النجاح الوظيفى . لقد خلقت العولمة سوقا للأعمال بلا حدود جغرافية . وزاد الطلب على المدير العالمى الذى يفهم كيف تتحقق أهداف الشركات فى ظل (أ) عولمة التجارة والمنافسة و(ب) ثورة تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية و(ج) تعدد جنسيات وثقافات واتجاهات العاملين، و(د) الحاجة لفرق عمل تتعدد جنسيات أعضائها وتتكامل تخصصاتهم وتوجهاتهم . وهى أمور تختلف تماما عن ملامح الإدارة التقليدية .

تزداد الحاجة إذن لمديرين يدركون أن إدارة نشاط الشركة عندما يمتد لدول أخرى يختلف كثيرا عن إدارته فى الوطن، ويستطيعون للتعامل مع جنسيات مختلفة وبلغات مختلفة (لغة أخرى على الأقل) . إن أى شركة تسعى للنجاح اليوم لا ولن تكفى بسوقها المحلية بعد أن حررت إتفاقية الجات التجارة العالمية . وفتحت السوق المحلية بكل بلد للمنافسين من الخارج فدخلوا وأخذوا قدرا من "الكعكة" أو المبيعات السوقية المرتقبة . من ناحية أخرى فإن الشركات الكبرى ومتعددة الجنسية توسع حجم أعمالها باستمرار عبر حدودها ويتزايد إحتياجها لمديرين بمهارات الإدارة العالمية ليس فقط من الدولة التى تنتمى لها الشركة بل من الدول التى تمارس أنشطتها بها . وأخيرا فإن مهمة

توكل لمدير خارج بلده ستتيح له مسؤولية أكبر وحرية أوسع وخبرة أعمق وفرصة أفضل للتقدم في مساره الوظيفي أو لتحقيق أهدافه الوظيفية.

### عمل الزوج والزوجة

مع تزايد دخول النساء إلى سوق العمل، يتعين أن يطور مديرو الموارد البشرية سياسات وبرامج تتكيف مع المتطلبات الوظيفية المشتركة للأزواج. وأن يراعوا متطلبات تشغيل موظف وخطيبته أو زوجته لاسيما في مكان واحد. فقد تنشأ مشكلات لأن كل منهما يعمل في نوبة عمل مختلفة أو لأن كلاهما يتمسك بوظيفته التي اختارها ويرفض النقل لغيرها إن تطلب الأمر. وقد تعاني المنظمات وكذلك العاملون من افتقاد المرونة المشتركة اللازمة بهذا الصدد.

على الإدارة إذن أن تدرك التطلعات المشتركة للزوجين وتسعى للوفاء بها كلما أمكن. وأن تهيء جداول أو فترات عمل مرنة، مع إرشاد كلف ورعاية فاعلة للأطفال في دور حضائفة تنشئها المنظمة أو تستأجرها. مع تقديم المساعدة الممكنة في حالة نقل الزوج أو الزوجة لموقع آخر، سواء كانت هذه المساعدة في صيغة مسموحات مؤقتة في وقت العمل أو مساعدة مالية. وعلى الزوجين أن يتفهما متطلبات الأداء الجاد وأن يتكيفا مع ما يتطلبه ذلك أحيانا من نوبات عمل مختلفة، وألا يتأثر سلوك الموظف ومستوى أدائه بكون زوجته مديرة، أو العكس. إن فضل الزوجين في التكيف مع متطلبات الأداء أو قصور الإدارة في تهيئة الدعم سالف الذكر، يؤثر سلبا على نجاح كل منهما في مساره الوظيفي، والعكس صحيح.

### محدودية فرص للترقى Career Plateau

يشير ذلك إلى موقف يتزايد فيه عدد المستحقين للترقية بينما تقل عدد الوظائف الأعلى الشاغرة التي يمكن ترقيةهم إليها، وهنا سيتوقف إرتقاء معظم الموظفين عبر سلم الترقى لفترة معينة، ويشعر الموظفون بعجزهم عن تحقيق أهدافهم في النمو الوظيفي، ويخلق ذلك مشكلات لكلا من الموظف والمنظمة، لاسيما إن كان الموظف جادا في أدائه ناجحا فيه، فهذا سيخفض دافعيته والتزامه ومن ثم إنتاجيته، لذلك من المهم أن تستعد المنظمات والموظفون للتكيف مع هذه الظاهرة، حيث يجب على المنظمة أن تقدم لهم حوافز مثل زيادات في الأجور، وأن تعهد لهم بمهام تتضمن تحديا، وأن تهئ لهم مسميات وظيفية أرفع أو أكثر وجاهة، وذلك حتى يظلوا على القدر المناسب من الدافعية والإنتاجية.

### خدمات لمن نقلوا أو إنتهت خدمتهم

بدأت بعض المنظمات في الخارج - ضمن وفائها بمسؤولياتها في تخطيط المسار الوظيفي لعاملها - تقديم خدمات لمن سينتقلون للعمل بمنظمة أخرى أو لمن إنتهت فترة خدمتهم ويودون البحث عن عمل في منظمة أخرى، تشمل هذه الخدمات تيسير إجراءات النقل أو إنهاء الخدمة وإعداد شهادة خبرة لتضمينها في السيرة الذاتية للموظف، وتدريبه على أداء مقابلة التوظيف في المنظمة التي سيتقدم للعمل بها.

### دليل المديرين لبرنامج تخطيط المسار الوظيفي

إنفاقا مع الأهمية البالغة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي في الإدارة المعاصرة للموارد البشرية، نوجز فيما يلي نصائح عشر نقدمها للمديرين كدليل موجز في هذا الصدد:

- ١ - إزرع الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي لدى :
  - أ - العاملين ككل .
  - ب - مدير واختصاصيو إدارة الموارد البشرية .
  - ج - مديرو الإدارات على مستوى المنظمة ككل .
- ٢ - حلل المناخ التنظيمي والدراس طبيعة العلاقات بين الإدارات وبين الرؤساء ومرؤسيهم .
- ٣ - راجع دورياً - تخطيط الموارد البشرية - لمراعاة إنسجامه مع تخطيط وتطوير المسار الوظيفي .
- ٤ - أشرع وحدث نظم معلومات المسار الوظيفي .
- ٥ - أنشئ خريطة بالوظائف الحالية والمخطط بشأنها وفرص النقل والترحيل المتاحة وتلك المتوقعة، وفقاً لجدول تخطيط المسالة وبرامج النقل والترقية .
- ٦ - أعلن هذه الخريطة للعاملين .
- ٧ - هن مستشاراً وناصحاً أو أكثر للمسار الوظيفي بما يتناسب وعدد العاملين .
- ٨ - صمم المسارات الوظيفية وحدد متطلبات شغل كل وظيفة .
- ٩ - نمق مع إدارة التدريب لتخطيط وتنفيذ البرنامج للتدريب اللازمة لتأهيل العاملين .
- ١٠ - نفذ برنامج تخطيط المسار الوظيفي وتابع وأقيم النتائج .

### دليل الخريج أو الموظف لتخطيط مساره الوظيفي

وبعد أن أوجزنا دليل المديرين في تخطيط المسار الوظيفي، فمن حق الخريجين والموظفين لاسيما المبتدئين علينا أن نوجز أيضاً دليلاً مركزاً لهم في هذا الشأن كما يلي :

### كيف تخطط مسارك الوظيفي ؟

- ١ - صمم خطة مكتوبة ، هدفها : أين أود أن أكون في نهاية فترة (٢٠) سنة؟
- ٢ - حدد أين تود أن تكون بعد ١٠ سنوات مثلا وماذا تحتاج أن تنمي لبلوغ ذلك؟
- ٣ - حدد مجالات إهتمامك وابحث عن الوظائف المتاحة بها ؟
- ٤ - خذ في إعتبارك نواحي قوتك وضعفك ؟
- ٥ - قد تكتشف أنك تحتاج لتعلم لغة أو لتتمية مهارة أو أكثر لاسيما على الحاسب الآلي ، إذن قرر أن تبدأ فوراً وحدد كيف ، وأين؟
- ٦ - راجع خططك بشأن مسارك الوظيفي دورياً لترى مدى تحقيقك لأهدافك .
- ٧ - تابع فرص العمل المناسبة أو الأنسب المتاحة بالسوق أو فنى المنظمة التي التحقت بها .
- ٨ - نسق مع رؤسائك وزملائك ، فقد تحتاج لنصائح أو مشورة .
- ٩ - لاتهمل آراء الآخرين .

## حالة عملية

### برنامج تدريبي عاجل

في إجتماع مجلس المديرين بالهيئة العامة للخدمات، قال مدير التنفيذ أنه شكا مرارا وتكرارا من نقص شديد فى عدد المفتشين بإدارته مما يؤثر سلبا على فاعلية متابعة الأداء فى فروع ومكاتب الهيئة على مستوى الجمهورية.

رد "أحمد"، المدير العام بأن هذه المشكلة ليست مستعصية، وأنه من واقع خبرته سيعرض تصورا واقعيا للحل، وقال أنه يمكن نقل فائض الموظفين بإدارة العلاقات العامة بالهيئة للعمل بوظائف التنفيذ، وإزاء ما لاحظته بعض الحاضرين، مارس ضغوطا على بعضهم حتى إستصدر - بأغلبية ضئيلة - قرارا بذلك، وتضمن القرار تنظيم برنامج تدريبي تحويلي مكثف لتأهيل الموظفين المنقولات للتنفيذ، فنيا وسلوكيا على أداء أعمال التنفيذ.

إستدعى "أحمد" مرعومه "حسن"، مدير التدريب وطلب إليه إعداد مشروع برنامج تدريبي عاجل فى هذا الصدد، مع توضيح الجدول الزمنى للتنفيذ والتكاليف، وأبدى "حسن" - كمدير للتدريب - شكه فى إمكانية نجاح البرنامج، إلا أن "أحمد" المدير العام بادره قائلا "سيكون برنامجا تدريبيا وليس تهريجا بإسيد/ حسن"، وإن نبخل على البرنامج بأى أموال أو موارد طالما أنه سيحل مشكلة.

فعلا تم تخطيط وتنفيذ البرنامج الذي يستغرق خمسة عشر يوماً، واستؤجرت له قاعتان بأحد فنادق الدرجة الأولى، واستقدم له أساتذة وخبراء وتفرغت له الموظفات للمكثبات، وكانت تكلفة البرنامج حوالي عشرون ألف جنيه.

وبعد إنتهاء التدريب عينت الموظفات بوظائف التفتيش. إلا أن مدير التفتيش عاود شكواه لـ "أحمد" المدير العام، من رفض بعضهن تنفيذ المأموريات وفقر حماس البعض الآخر، وتلقيق قلة منهن لتقارير تفتيش وهمية. وقد وعد "أحمد" بزيارة إدارة التفتيش. وفي هذه الزيارة يلتقى بهؤلاء الموظفات، ليناقشنه. وخلال حديثه معهن بهذا الخصوص، يادرته إحداهن قائلة: "يا سيادة المدير، لا هي شغلتنا ولا نفع لها. ولو لم تعيدونا لوظائفنا الأصلية... فيينا للمحاكم".

### للمناقشة

- ١ - كيف نقيم مستوى تخطيط الموارد البشرية في هذه المنظمة؟
- ٢ - كيف سيؤثر ما حدث على المسار الوظيفي لهؤلاء الموظفات وعلى دافعيتهن؟
- ٣ - كيف يمكن تشخيص أسباب ماحدث، وكيف كان يمكن تفاديها؟
- ٤ - ما هو تصورك لعلاج هذا الموقف؟



## ملخص

ناقشنا في هذا الفصل مفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وأوضحنا الأهمية البالغة لهذا التخطيط في الإدارة المعاصرة حيث يساعد على تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة عندما يتم توفيق أهداف العاملين في شغل الوظائف المتنامية مع قدراتهم وميولهم وطموحاتهم مع أهداف المنظمة فسي جذب أفضل العناصر وتوظيفها في المواقع المناسبة وتهيئة فرص التطور الوظيفي بما يشكل قوة عمل منتجة على المدى الطويل.

وعرضنا لأهداف تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر المنظمة ومن وجهة نظر العاملين، بما أوضح أن هذا التخطيط يمثل مسئولية مشتركة للطرفين، فضلاً عن تحقيقه المصلحة المشتركة لهما. ثم حللنا أبعاد دور كل من الموظف والمنظمة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

وناقشنا مراحل المسار الوظيفي حيث يبدأ بمرحلة الاستكشاف، إذ يستكشف الفرد ذاته وميوله وقدراته، واختياراته بشأن مجالات العمل متأثراً بأقاربه وأصدقائه ووسائل الإعلام. ثم تأتي مرحلة بداية المسار حيث يبدأ الفرد في ممارسة عمله بأول وظيفة وتلقى التدريب ويتعلم ويحاول تحسين أدائه. وعندما يبلغ الفرد مرحلة منتصف المسار يكون قد ظهر ما إن كان لداؤه متحسناً متميزاً أو مستقراً أو متدهوراً، وحيث ينال المتميزون حوافز أكثر، ويبدأ المتعثرين في تقييم الذات وقد يتجهون لتغيير الوظيفة. أما مرحلة المسار المتأخر فهي مرحلة جنى الثمار للذين تفوقوا في أدائهم حيث يؤدي بهم نضجهم الوظيفي للعب دور المعلم للناصح وفي مرحلة نهاية المسار يحين وقت التقاعد.

وعرضنا لهيكل المعلومات اللازمة لتخطيط المسار الوظيفي، من حيث تلك المتعلقة بخطة المنظمة وتخطيط الموارد البشرية بها، وكذا عن العاملين فرداً فرداً، وكيف أن هذه المعلومات تمثل مدخلات نظام معلومات المسار الوظيفي، ويؤدي تحليلها وربطها بالخطة الإستراتيجية للمنظمة وتخطيط الموارد البشرية وسياسات الموارد البشرية، إلى مخرجات تتمثل في برنامج المسار الوظيفي.

وناقشنا كيف تؤدي عمليات الخصخصة وال شراء والدمج بين المنظمات إلى مشكلات تعوق تحقيق أهداف بعض العاملين من تخطيط المسار الوظيفي. وحيث يتعين أن تدرس الإدارة مسبقاً طبيعة المشكلات المتوقعة وتخطط لمساعدة العاملين الذين سيضارون من هذه المشكلات. واختتمنا الفصل بعرض دليل موجز للمديرين في إعدادهم لبرنامج تخطيط المسار الوظيفي، وآخر للخريجين والعاملين في ممارستهم لهذا التخطيط.

#### اسئلة للمراجعة

- ١ - هل ترى فرقا بين تخطيط المسار الوظيفي وتطويره؟ كيف؟
- ٢ - ما هي أهمية تخطيط المسار الوظيفي لكل من :
  - أ - للعاملين
  - ب - المنظمة
  - ج - الإقتصاد القومي
- ٣ - هل هناك علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي؟ اشرح بتركيز.
- ٤ - علل سبب تزايد مستوى الأداء ثم إنخفاضه على النموذج السابق لمرحلة تطوير المسار الوظيفي.
- ٥ - كيف ترى تأثير عمليات الخصخصة وال شراء والدمج، على فاعلية تحقيق المديرين والعاملين لمساراتهم الوظيفية، وكيف يمكن للإدارة أن تساعد في هذا الصدد؟

## الفصل الثامن تقييم أداء العاملين

### ✿ أهداف الفصل

بعد قراءة هذا الفصل يتوقع أن تكون قد :

- ١ - وفقت على مفهوم وأهداف تقييم الأداء.
- ٢ - تعرفت على أهداف واستخدامات تقييم الأداء.
- ٣ - أدركت العناصر المتكاملة لنظام تقييم الأداء.
- ٤ - تفهمت الطرق المستخدمة لتقييم الأداء.
- ٥ - تعرفت على الأخطاء التي يقع فيها بعض الرؤساء في تقييم أداء مرؤوسيهـم، وسبل معالجتها.



## تقييم أداء العاملين

يقصد بتقييم أداء العاملين والعاملات أو قياس كفاءتهم، تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أى ترشيد هذه الأنماط والمستويات. وهكذا فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى، يعد وسيلة للتقويم (أى الترشيح والتحسين) من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.

و عملية تقييم أداء العاملين - على هذا النحو - هى جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة المستمرة لهم، تضم - ضمن ما تضم - التدريب والتطوير وتقييم الأداء والنقل والترقية. ولا تقتصر مسئولية تنمية الأفراد هذه على الإدارة العليا وحدها. إنما تشمل أيضا الموظف أو الموظفة، وكذا الرئيس المباشر الذى يمارس التقييم. أما الإدارة فيجب أن تطمئن إلى أن الفرد الذى عهد إليه بعمل محدد يتلقى قدرا مناسباً من التدريب، يستطيع أن يعمل ويتعامل وفق الأنماط والمستويات المحددة، وأن يستخدم أدوات العمل ويتبع طرقه بالأساليب المحددة. وأما الموظف (أو الموظفة) فيجب أن يدرك فائدة تقييم الأداء من حيث توضيح نواحي قصوره - إن وجدت - ومساعدته على تداركها. وبين الإدارة والفرد موضع التقييم هناك الرئيس المباشر - الذى يقيم مرعوسيه ويتعين أن يري في تقييم أداء مرعوسيه سبيلا إلى تحسين أداءهم وإنتاجيتهم.

### أسس التقييم الفاعل

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفاعل لأداء العاملين فيما يلي:

١- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.

٢- تاصيل مفهوم أن التقييم ليس نصيда للأخطاء أو اتهامات أو تجريحا لشخص الفرد، وإنما هو تعرف علي نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنا بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد علي تداركه.

٣- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرعوسين - علي إختلاف مستوياتهم - يتيح للنقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم آراء المرعوسين، وكذا نقل آراء وتبريرات المرعوسين لرؤسائهم.

٤- إدراك الرؤساء والمرعوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها بحيث يسهل علي الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرعوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنمية ذاتية.

٥- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب أحدهما علي الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس. ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يبدر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

٦- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرهما الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر. وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد علي آراء

مرعوسيه، وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيدة وموضوعية التقييم أو تلغيها تماما .

٧- المشاركة في عملية التقييم، من خلال اشترك المرعوس في عملية تقييمه، إما من خلال دعوته لملء نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه كما سيرد لاحقاً، أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر علي رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم .

### أهداف واستخدامات تقييم الأداء

يمثل تقييم الأداء أساساً موضوعياً وفاعلاً في المجالات التالية:

١- تخطيط الموارد البشرية، إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهارتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات ووظائفهم، وأنهم أصلح وأقل في وظائف أخرى .

٢- تقويم سياسة الاختيار، إذا تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات أغل تحريها خلال عملية الاختيار . وهكذا يمكن إدراك هذه الثغرات ومنع تكرارها مستقبلاً .

٣- تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري، إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات ووظائفهم .

٤- رسم/ أو تقويم سياسة التدريب والتطوير، إذا تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم البرامج أو طرق التدريب .

٥- رسم/ أو تقويم سياسة الأجور والحوافز، إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لإنخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والحوافز عن مستوى أعباء الأداء. أو أن الحوافز المادية ككل تتناسب مع معدلات التحسن في أداء وتعامل الموظف أو الموظفة.

٦- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي، من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف علي معنوية علي نفس المستوي، أو علي معنوية وماديا في المستوى الأعلى.

٧- كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرعوسين لأهداف ومفهوم ومعايير التقييم وللتوجيهات بشأن الطرق والأساليب المخططة للأداء والتعامل.

٨- مساعدة المرعوسين موضع التقييم في التعرف علي نقاط الضعف ومجالات التقدم، وإمكانات تلاقي الأولي وتعظيم الثانية.

### عناصر نظام تقييم الأداء

تتعدد عناصر نظام تقييم أداء العاملين لتشكيل إطارا متكاملا يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا عرض لعناصر ومراحل هذا النظام:

١ - تحديد أهداف المنظمة. إن الأهداف العامة للمنظمة هي قبلة جهود الإدارة والعاملين. وعلي ضوء هذه الأهداف تصاغ أهداف إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى بالمنظمة، وكذا أهداف تقييم الأداء. وعلي ذلك فإن الرؤساء علي إختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون مرعوسيه



علي ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها . وبدون أهداف واضحة للمنظمة وأخرى محددة لكل إدارة تكون مدخلات تقييم الأداء ناقصة .

٢ - تحديد أهداف تقييم الأداء، أن أهداف تقييم الأداء تمثل مرشدا للرؤساء في عملية التقييم . فإذا تمثلت هذه الأهداف في إشراف ومنع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فور وقوعها، وترشيد أداء العاملين بنصح وإرشاد وتدريب، فإنها تختلف تماما عن أهداف مؤداهم تصيد أخطاء بعض العاملين ونقل أو فصل البعض الآخر، وتوقيع جزاءات أو حرمان من حوافز للبعض الآخر . إن أهداف تقييم الأداء يجب أن تكون إيجابية بناءة .

٣- تحديد مجالات التقييم ويقصد بذلك تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد . ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجالات أو عناصر هي ( أ ) عناصر توضح طبيعة ودرجة الأداء الفني مثل: حجم ونوعية الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيه، و( ب ) عناصر توضح سمات السلوك مثل المبادأة والتعاون والحماس والالتزام، والابتكار، ومهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء / أو المرؤوسين / أو العملاء، و( ج ) عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل .

ويمكن تحديد أهم مجالات التقييم، فيما يلي:

أ - المهارة في أداء المهام .

ب - عدد الوحدات المنجزة بدرجة جودة محددة في فترة زمنية معينة، أو

ما يسمى بالإنتاجية .

ج- إتساع وعمق المعلومات المهنية ودرجة الإمتداد لزيادتها

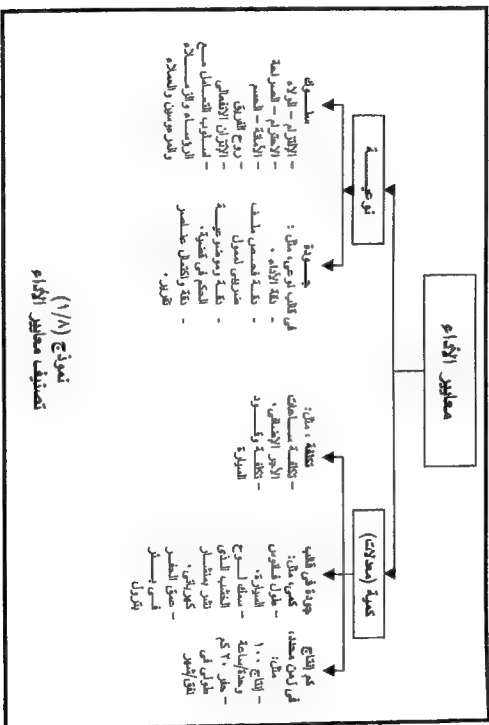
وتحديثها .

- د - الإدراك والالتزام بالتوجيهات الخاصة بنظم وأساليب العمل .
- هـ - مراعاة سلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من أدوات أو معدات أو آلات أو مركبات .
- و - الانضباط والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وبحدود الإجازات والمسموحات الزمنية .
- ز - المبادأة والإيجابية في الأداء عموماً في المواقف العادية وغير العادية، والتفكير في الاقتراحات الخاصة بتحسين الأداء كما ونوعاً، وتقديم أفكار مبتكرة .
- ح - نمط التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤسين والعملاء، من حيث درجة التعاون والإحترام، وإدراك الآراء والتوجيهات .
- ط - الأخطاء الفنية في العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط أو الإهمال، أو لنقص قدرات ومهارات معينة، أو لظروف خارجة عن الإرادة .
- ي - مهارات الإتصال والقيادة وتحليل المشكلات وإتخاذ القرارات (للرؤساء) .

٤- تحديد معايير التقييم . فلا يمكن متابعة تقييم الأداء في غياب معايير التقييم . فهذه المعايير هي التي يقاس عليها الأداء . وهناك أربعة تقسيمات لهذه المعايير، وهي (١) معيار للجودة و(٢) كم الإنجاز في وقت محدد، و(٣) التكلفة، و(٤) السلوك . لا يكفي أن يكون عاملاً أو موظفاً متمكناً في أدائه بحيث يرتقي لمستوى الجودة المقبول لكنه ينجزه في أطول من الوقت المحدد أو المعيارى، أو بتكلفة تفوق التكلفة المعيارية . ولا يكفي أن يرتقي أدائه لمعايير الجودة والتكلفة والوقت، لكنه يكون متحرفاً سلوكياً .

وهكذا يجب أن تتكامل معايير تقييم الأداء بما يهيئ تقييمًا متكاملًا هادفًا وفعالًا. ومن المهم إعلان معايير التقييم بشكل واضح للرؤساء والمرعوسين. بحيث تؤخذ بالاعتبار من كلا الطرفين خلال وبعد التقييم.

هذا ويعرض النموذج التالي تصنيفًا لمعايير الأداء وفقًا لكونها كمية ونوعية:



٥- تحديد أنسب طرق التقييم حيث تتعدد طرق تقييم الأداء كما سيورد لاحقاً. ويتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الطرق لإختيار إحداها أو بعضها بشكل متكامل بما يضمن تقييماً سليماً. فقد تعتمد منظمة طريقة للتقرير السنوي (الدوري) لمقابلة الأداء الفعلي بالمعيار، مع طريقة تسجيل السلوكيات ومقابلة التقييم. إن فاعلية التقييم تتوقف لحد كبير علي فاعلية الطريقة المستخدمة وفاعلية استخدامها من جانب الرئيس المقيم أو المشتركين في التقييم.

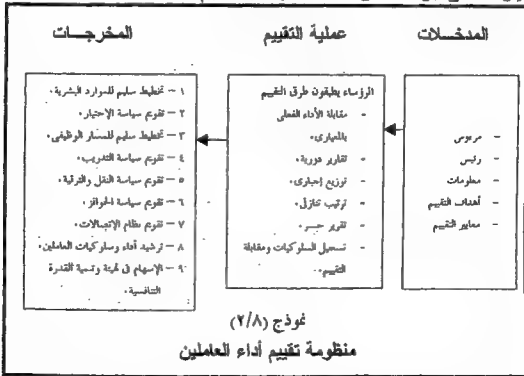
٦- تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرعوسين. يتعين إعلام الرؤساء والمرعوسين بطريقة أو طرق التقييم التي تعتمد الإدارة. إن هذا الإعلام، وما يقترن به من قبول واقتناع يهيئ أرضية مناسبة لعملية التقييم. كمل بجعل طرفي التقييم علي علم مسبق بآلية التقييم (الأهداف والمعايير والطريقة المستخدمة).

٧- تدريب الرؤساء علي طريقة أو طرق التقييم المعتمدة. فهما حسن تحديد أهداف ومجالات ومعايير وطرق تقييم الأداء، فإن تكتمل مقومات التقييم السليم دون تدريب الرؤساء علي ممارسة طريقة التقييم. ويبدو هذا أكثر أهمية ووضوحاً عند استخدام طريقة تسجيل السلوكيات ومقابلة التقييم. فإن إشراف الرئيس في تسجيل سلوكيات ليس لها شأنها أو دلالاتها أو سوء تخطيطه وإدارته لمقابلة تقييم الأداء من حيث أسلوب استقباله ومخاطبته للمرعوس أو أن يبدأ بمناقشة السلبات بدلا من البدء بالإيجابيات، كل ذلك يمكن أن يهدم عملية التقييم ويجھض نتائجها من الأساس.

٨ - تقييم وتقويم التقييم، إن ما يتم من عمليات تقييم للأداء يجب أن يكون موضع تقييم وتقويم. حيث يتعين تقييم مدخلات التقييم بالرئيس ومدى صلاحيته للقيادة والتقييم، والممرعوس ومدى إستيفائه لمتطلبات الأداء، والمعلومات عن الممرعوس من حيث مصادرها ومدى كفايتها ودقتها وحدائتها، ومعايير التقييم، وما إن كانت متساهلة أو معجزة أو معقولة. وكذلك يتعين تقييم الطريقة المستخدمة في التقييم ومدى فاعلية الرئيس في تطبيقها. كذلك يتطلب الأمر تقييم نتائج التقييم وتحديد مدى وفائها بأهداف التقييم.

### تقييم الأداء كنظومة

يمكن النظر لتقييم الأداء كنظام يتألف من مدخلات وعملية تقييم ومخرجات كما يعرض النموذج التالي مع مراعاة أن مستوى جودة المخرجات يتوقف على جودة كل من المدخلات وعملية التقييم:



حيث تتمثل المداخلات في (١) المردود موضع التقييم و(٢) الرئيس المقيم و(٣) المعلومات عن أهداف المنظمة والوحدة التنظيمية للموظف موضع التقييم وأهداف ومجالات معايير التقييم وأداء وسلوك الموظف . أما العملية فيجسدها ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق للتقييم التي تعتمد عليها المنظمة، وحيث تتكامل وتتفاعل عناصر مزيج المداخلات . أما مخرجات تقييم الأداء بإفتراض أنه كان تقييما سليما، فتتمثل في مجموعة من النتائج الايجابية مثل سلامة تخطيط كل من الموارد البشرية والمسار الوظيفي، وتقويم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية والحفز ونظام الإتصال . هذا فضلا عن ترشيد سلوكيات العاملين، والإسهام في تهئية وتنمية فاعلية المنظمة وقررتها للتنافسية .

أما إن شاب نظام التقييم قصور في المداخلات أو في عمليات التقييم، فلا يمكن توقع نتائج إيجابية كذلك التي أوضحها النموذج . بل على العكس ستكون النتائج سلبية . وحيث يتطلب الأمر مراجعة وتصحيح نواحي القصور في المداخلات أو في عمليات التقييم .

### طرق تقييم الأداء

تتمثل أهم طرق تقييم الأداء فيما يلي :

#### ١ - مقابلة الأداء الفعلي بالمعيارى

حيث يقارن الأداء الفعلي بمعدلات الأداء المعيارية . ويتيح معدل الأداء بالنسبة للأعمال التي يمكن قياسها كميا، تحديد الوقت الكلى النمطى (المعيارى) لأداء عملية معينة بواسطة فرد عادى . بحيث يمكن تعميم هذا النمط من الأداء (وحدة أداء/ وقت) على العاملين والعاملات في نفس المجال عند قياس وتقييم أدائهم ، أما بالنسبة للأعمال التي يتعذر قياسها كميا مثل الأعمال القيادية والذهنية فيقيم أداء شاغليها بمدى تحقيق الأهداف المخططة بأبعادها الفنية

والوقتية والمالية. ويعد أسلوب الإدارة بالأهداف من أبرز الأمثلة على ذلك حيث تمثل الأهداف معايير رقابية تستخدم في قياس الأداء بعد فترة أو فترات محددة.

ويعيب هذه الطريقة أنها تركز أساساً على النواحي الفنية في الأداء، دون أنماط التعامل السلوكي للفرد مع مرعوسيه أو رؤسائه أو زملائه أو عملاء المنظمة.

## ٢ - إعداد التقارير الدورية

حيث تحدد وتعرف عناصر التقييم بشكل واضح ومفهوم لكل من الرؤساء والمرعوسين، وتشمل عناصر أو مجالات التقييم كل من:

- أ - الأداء الفني من حيث الكم والجودة والتطوير والابتكار.
- ب - الأداء السلوكي من حيث الإيجابية والمبادأة، والتعاون، والالتزام، والمواظبة، والاتصال بالآخرين والقيادة، والابتكار.
- ج - إمكانات التقدم المستقبلية في العناصر السابقة.

ولا يوجد تقسيم نمطي محدد لعناصر تقييم الكفاءة، فقد تحدد تسعة أو عشرة عناصر عامة وتنقسم هذه العناصر إلى فروعها.

ومن حيث توقيت إعداد التقرير، يحسن أن تكون التقارير ربع سنوية بحيث تسهم في الكشف عن نواحي القصور أو دواعي تقويم الأخطاء في مراحلها المبكرة، مع إعداد تقرير سنوي شامل من واقع التقارير الربع سنوية. وهذا أفضل مما تتبناه منظمات كثيرة من حيث الإكتفاء بإعداد تقرير في آخر كل عام.

أما من حيث نموذج التقرير فهناك منظمات تستخدم نموذج موحد يضم معايير عامة لتقييم كل شاعلي وشاغلات الوظائف، ويعيب هذا الأسلوب أن



نموذج التقييم عام للجميع مهما اختلفت أعمالها ومتطلباتها. وهذا يفرض أن خصائص ومتطلبات الأداء تختلف من وظيفة لأخرى، وأن بعض عناصر التقييم تختلف في أهميتها ووزنها من وظيفة لأخرى، فمثلا عنصر مهارات الإتصال لموظف العلاقات العامة أهم وأثقل منه في وظيفة كاتب الحسابات. وعنصر القيادة في وظيفة رئيس مجلس الإدارة لا يصلح بنفس وزنه لتقييم رئيس أحد الأقسام التنفيذية.

لذلك يتطلب التقييم الفعال إستخدام عدة نماذج لقياس الكفاءة بحيث يصمم نموذج لكل مجموعة وظيفية متجانسة في ضوء تحليل ووصف الوظائف، وبحيث تسهم عناصر النموذج في تحقيق أهداف عملية تقييم الأداء كما يجب.

٢/ ١ التقييم الوصفي : قد يتم تقييم أداء الأفراد وصفا بحيث تتوزع مراتب التقييم على سلم من المستويات أو مراتب التقييم، يحسن أن يكون عددها فرديا بحيث تكون هناك مرتبة وسيطة. هذا مع مراعاة ألا يقل عدد المراتب بحيث يصعب تحديد الفرق بين مستويات كفاءة الأفراد، ولا أن تزيد عن الحد المعقول. ويحسن - في هذه الحالة - تحديد خمس مراتب أو مستويات لتقييم كل عنصر، فتكون : ضعيف - متوسط - جيد - جيد جدا - ممتاز. وتقييم كل خصيصة من خصائص الفرد حسب مستواها.

ثم يكون التقييم العام للفرد وفقاً لمرتبة التقييم الغالبة، كما في المثال التالي :

مراآب التقييم					عناصر التقييم
ممتاز	آيد آدا	آيد	متوسط	ضعيف	
					- مرعة الأداء - دقة الأداء - معاملة العملاء - معاملة الرؤساء - معاملة الزملاء - الإنضباط - المبادأة - النجاح فى البيع وشغل المقاعد
الطدير العام : آيد آدا نموذج (٣/٨) تقييم أداء موظف بيع تذاكر فى شركة طيران					

ومن ناحية أخرى يمكن أن يتضمن نموذج التقييم - فى قسمه الثانى - أسئلة توجه للرئيس المقيم بشأن كل عنصر لتأكيد صحة ودقة التقييم بحسب المراتب. فمثلاً بالنسبة لعنصر معاملة العملاء، يمكن وضع أسئلة تتناول عناصر التقييم. وينتهى كل سؤال بمراتب التقييم المختلفة ليضع الرئيس علامة على المرتبة المناسبة، (ضعيف - متوسط - آيد - آيد آدا - ممتاز) كما يلى :

- ض ط جـ جـ م
- هل يحسن الإنصات للاستفسارات ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- العميل؟
- هل يجيب بدقة ووضوح على ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- الاستفسارات؟

كان يمكن وضع أسئلة محددة الإجابات بحيث يختار الرئيس الإجابة المناسبة، ومن المهم هنا أن تكون هذه الإجابات واضحة ومفهومة تماماً من جانب الرؤساء المقيمين، وكل إجابة يختارها الرئيس تمثل مرتبة معينة للتقييم، ويقيم الفرد وفقاً للمرتبة الغالبة في تقييم العناصر أو الخصائص المختلفة للأداء.

٢ / ٢ التقييم الكمي : هنا نحدد عناصر تقييم أداء الفرد، ويحدد لكل عنصر درجات أو مستويات تبدأ من حد أدنى وتنتهي بحد أقصى، بحيث يضع الرئيس علامة على الدرجة التي تناسب مستوى الفرد في كل عنصر، ويقوم الفرد بشكل عام من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها في عناصر التقييم، وذلك كالمثال التالي :

الدرجات	مستمر	٥	١٠	١٥	٢٠
عناصر التقييم	بطيء جيد	بطيء	متوسط *	سريع	سريع جدا
- سرعة الأداء	غير دقيق	دقيق لحد ما	متوسط	دقيق *	دقيق جدا
- دقة الأداء	دقما غير منضبط	غالبا غير منضبط	أحيانا غير منضبط	منضبط *	منضبط جدا
- انضباط مواعيد الحضور والإصراف	محدود جدا	إلى حد ما	متوسط	أفوق المتوسط *	ملم تماما
- الإلمام بالعمل	فهم محدود	يفهم تماما	يفهم وينفذ	يفهم وينفذ	يفهم تماما
- فهم وتنفيذ للتوجيهات	محدود	تماما	متوسطة	معتولة *	يجب

هنا الحد الأقصى للدرجات مائة درجة وتكون الدرجة الكلية لتقييم الموظف أو الموظفة هي ٧٠%

نموذج (٤/٨)

نموذج تقييم أداء موظف

ويعيب هذه الطريقة أيضاً، الأوزان أو اللقيم الموحدة لعناصر تقييم أفراد يؤدون أعمالاً تختلف من حيث متطلباتها ومن حيث الأهمية النسبية لكل متطلب أو عنصر كما سلفت الإشارة. وعلى ذلك يفقر التقييم على هذا الأساس لإعتبارات الصحة والدقة.

### ٣ - التوزيع الإجباري<sup>(١)</sup>

وفق هذه الطريقة، يقسم الرئيس مرعوسيه لمجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد وليس على أساس مستواه في عناصر التقييم كل على حدة. ويرتب مجموعات المرعوسين حسب موقعها على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف، وهكذا يكون معظم المرعوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى. ويوزع الرئيس مرعوسيه - وفقاً لنسب يحددها - ليكون ٢٠% منهم في مرتبة (ضعيف)، و ٦٠% في مرتبة (متوسط)، و ٢٠% في مرتبة (جيد). أو يوزعهم على خمس نقاط على المنحنى: ١٠% ضعيف، ٢٠% متوسط، ٤٠% جيد، ٢٠% جيد جداً، ١٠% ممتاز. وهكذا فبالنسبة لمجموعة تتكون من ٤٦ مرعوساً فإن الرئيس - وفق هذه الطريقة - يصنفهم كما يلي: ٥ ضعيف، ٩ متوسط، ١٨ جيد، ٩ جيد جداً، و ٥ ممتاز.

ويعيب هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم إلى ضعيف أو متوسط مثلاً بينما قد يكون كل أو معظم مرعوسيه من مستوى جيد جداً. الأمر الذي لا يهيئ موضوعية أو عدالة التقييم، فضلاً عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرعوسين، وولد روح التنافس الإيجابي بينهم.

(١) Forced choice.

### ٤ - الترتيب التنازلي

هنا يقوم الرئيس بترتيب مرعوسيه تنازلياً من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم ببعض دون تمحيص مستوى الأداء في كل عنصر من عناصر التقييم . وقد يبدأ الرئيس بتحديد أحسن مرعوسيه وأسوأهم ثم يحدد مستويات الباقيين بين هذين المستويين حتى ينتهي من الترتيب العام لمرعوسيه . ورغم سهولة هذه الطريقة فهي غير موضوعية حيث نتوقف على كل من التقدير والاتجاه الشخصي للرئيس وما يشوب ذلك من تحيز . كما أن إغفال تقدير مستوى أداء الفرد في كل عنصر على حدة لا يهيء صورة مفيدة عن نواحي القوة أو الضعف كأساس للتقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية . وأخيراً يصعب استخدام هذه الطريقة في حالة زيادة عدد المرعوسين .

### ٥ - المقارنة المزدوجة للعاملين

لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام معايير محددة للتقييم . فبدلاً من مقارنة أداء الفرد بأنماط معيارية للأداء أو السلوك، يقارن الرئيس بين المرعوسين في قسمه أو إدارته بتقييمهم كأزواج Pairs من حيث كمية الإنتاج وجودته، والتعاون مع الرئيس والزملاء . ويقسم المرعوس بحصص عدد المرات التي إمتاز فيها أو كان أحسن من زملائه . فمثلاً لتقييم خمسة مرعوسين هم : أحمد ومحمد ومصطفى وليلى وشريف، يمكن مقارنة أداء أحمد مع محمد، ومحمد مع مصطفى، ومصطفى مع ليلى، وليلى مع شريف . وتحسب المجموعات الثنائية من المرعوسين وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

حيث  $n$  = عدد أفراد المجموعة، ويمكن أن تتمثل نتائج المقارنة فيما يلي:

جدول (١/٨)  
مقارنة أداء العاملين

المرتبة	عدد المرات التي إمتاز المرعوس فيها عن زملائه	المرتبة
أحمد	٢	الثالث
محمد	-	الخامس
مصطفى	٤	الأول
ليلى	٣	الثانية
شريف	١	الرابع

وهذه الطريقة وإن تميزت بزيادة درجة الموضوعية، فإنها تكون صعبة ومعقدة في حالة وجود أعداد كبيرة من المرعوسين حيث تزيد المجموعات الثنائية بما يصعب وبطيل عملية التقييم، كما أنها لا توضح تماماً مجال ودرجة كفاءة المرعوس، فهي توضح أن أحمد أفضل من شريف فقط دون إظهار نواحي الضعف في كل منهما.

#### ٥ - التقرير الحر

حيث يقوم الرئيس بكتابة أفكاره وآرائه عن المرعوس دون التقيد بنموذج ذي عناصر وأوزان محددة، فيمكن أن يتناول التقرير بيانات عن الموظف ووظيفته وما إذا كان معينا بها أو منقولا إليها حديثا، ونقاط الضعف التي تحتاج لتحسين، وإقتراح الإجراء المناسب مثل التدريب أو النقل.

وهذه الطريقة وإن كانت تتفادى بعض نواحي القصور السابقة، إلا أنها قد لا تخلو من التحيز الشخصي، لأن الرئيس يختار - كما يترأى له - مجالات التقييم ويعالجها حسب اتجاهاته الشخصية. كما يصعب هنا مقارنة أداء الأفراد لأن أحدهم قد يقيم على أساس أو في مجال معين، والآخر على أساس أو في مجال آخر.

## ٦ - تسجيل السلوكيات ومقابلة التقييم

بمقتضى هذه الطريقة يقوم الرئيس بتسجيل سلوكيات المرعوس بحسب إيجابياتها وسلبياتها، وتواريخها، ثم يجرى مقابلة دورية مع المرعوس لمناقشته فى هذه التصرفات كأساس للتقييم النهائى . فالرئيس يحدد المجالات والمواقف التى يراها مؤثرة وتمثل محكا لإختبار تصرف أو أداء الفرد . فمثلا فى المنظمات الخدمية تحدث فترات ضغط وذروة العمل، وقد تقتزن بمشادات كلامية مع بعض العملاء . وهنا يمكن للرئيس - فى تقييمه للموظف أو الموظفة - أن يركز على طبيعة سلوكه (أو سلوكها) إزاء مثل هذه المواقف، هل هو صمود وحسن تعامل أم فشل و/أو هروب من الموقف .

ومن ناحية أخرى فإن أداء الفرد - على مدى فترة معينة - يضم إيجابيات وسلبيات، وقد ينسى الرئيس - عندما يحين موعد التقييم فى نهاية العام أو نصفه مثلا - قد ينسى بعضها أو معظمها، ويتذكر آخرها أو أحدثها . وقد يميل الرئيس - إما لضعف الذاكرة أو للاستسهال لأن يصبغ تقييمه بالإيجابيات أساسا أو السلبيات أساسا، أو أن يميل للتقييم الوسط أو المحايد .

## ٦ / ١ سجل التقييم

لذلك يمكن أن يخصص الرئيس سجلا يخصص به صفحة أو أكثر لكل مرعوس يسجل بها : ( أ ) حجم ونوعية الإنتاج فى فترات دورية متقاربة، (ب) مخالفات الأداء الفنى أو مخالفات التعامل وتواريخها، (ج) المجهودات غير العادية وتوقيتاتها، ( د ) مدى تجاوز الإجازات والمسموحات الزمنية وتاريخها، وما إلى ذلك، وعموما فالرئيس - فى هذه المرحلة - يصف أكثر من كونه يقيم أداء الفرد .



ويوضح المثال التالى إحدى صفحات مثل هذا السجل متضمنة المجالات الرئيسية للأداء والتي يمكن أن يندرج تحت كل منها تفصيلاته:

## جدول (٢/٨)

## سجل موظف

سلبيات	إيجابيات	التاريخ أو الفترة	مظاهر الأداء
xxx	xxx	xx	- قدر الإنتاج
	xxx	xx	- جودة الإنتاج
	xxx	xx	- مجهود غير عادي
xxx	xxx	xx	- تقبل التوجيهات
	xxx	xx	- تنفيذ التوجيهات
	xxx	xx	- العلاقات مع الزملاء

## ٢/٦ مقابلة للتقييم

إلى جانب تسجيل مظاهر الأداء بإيجابياتها يحدد الرئيس مواعيد دورية لمقابلة المرعوس ومناقشته في مستوى أدائه الفنى وتعامله فى ضوء: (أ) معايير التقييم سواء كانت أهداف أو إجراءات أو معدلات أداء، و(ب) بيانات سجل التقييم. ويجب أن يبدأ الرئيس المقابلة بالتى هى لصن. فيحى مرعوسه ويبدأ معه بالإيجابيات، ثم ينتقل للسلبيات. ويحاول الرئيس - خلال المقابلة - أن يتعرف على أسباب السلبيات وما إذا كانت راجعة لإهمال أو عدم إتضباط أو كانت خارجة عن إرادة الموظف أو المؤسسة. فمثلاً إذا تأخر المرعوس عن موعد الحضور المقرر فى أحد الأيام وسجل ذلك عليه، فإن المناقشة قد توضح أن التأخر فى ذلك اليوم كان بسبب تعطل حافلة المنظمة التى تنقل الموظفين من منازلهم للمنظمة. فإذا تأكد الرئيس من ذلك يمكن تصحيح السجل وإلغاء هذه الواقعة من جانب السلبيات.

وتستهدف مقابلات التقييم الدورية : ( أ ) تحرى الحقيقة من مصادرهما الأصلية، أى الموظف نفسه (ب) إتاحة الفرصة للمرعوس للتعرف على سلبياته أولاً بأول وتداركها (ويحسن أن يكون ذلك من خلال أمثلة واقعية حتى يفتتح)، وتعريفه أيضاً بنقاط القوة، وكيفية تعظيمها، (جـ) التعرف فى الوقت المناسب على مدى إتفاق قدرات وميول المرعوس مع طبيعة ومتطلبات الوظيفة، (د) تعرف الرئيس على درجة وضوح معايير التقييم (أهداف - سياسات - إجراءات)، وسرعة وصولها للمرعوسين، (هـ) إشعار المرعوسين بموضوعية عملية القياس حيث تستند إلى الأحداث الواقعية المسجلة.

وبعد انتهاء مقابلة التقييم يمكن للرئيس أن يعتمد على حصيلتها مع سجل الأداء (الذى قد يعدل خلال المقابلة) فى إعداد تقرير التقييم. ويمكن أن يطلب الرئيس من مرعوسه - قبل أسبوعين من مقابلة التقييم - ملء نموذج خاص لتوضيح مجالات ودرجة الإنجاز والصعوبات المؤثرة. ويؤدى ذلك - إضافة لإثارة تقييم ومراجعة الذات لدى المرعوس - لإتاحة معلومات مكملة لسجل التقييم، عن أداء المرعوس.

ومن المهم تعريف المرعوس بنتيجة التقييم إما فى نهاية المقابلة أو بعدها بوقت محدود. على أن تعريف الموظف بنواحي القصور لا يعنى حمله على الإعراف بأنه مذنب. فهذا فى الغالب لن يحفز على تحسين أدائه. يجب أن يركز الرئيس على إنجازات المستقبل دون تجريم أخطاء الماضى.

أى أن المقابلة وتعريف الموظف بنتيجة التقييم يمكن أن يمثلان منطلقاً للرئيس والمرعوس للتخطيط للتحسين إما من خلال التدريب أو ترشييد الأداء أو الإثنين معاً.

### أقترح عليك في مقابلة تقييم الأداء

- ١ - أخطر الموظف مسبقاً بموعد بدء المقابلة.
- ٢ - أظهر ترحيبك للصادق بقوم الموظف.
- ٣ - إسأل الموظف عن رأيه أو تقييمه لأدائه.
- ٤ - قدم له معلومات عن مستوى أدائه من واقع سجلاتك ومعلوماتك الدقيقة.
- ٥ - يبدأ بإبراز الإيجابيات التي تراها في أدائه.
- ٦ - أوضح ما تراه معززاً لاستمرار الأداء الجيد.
- ٧ - أذكر ما تجده من سلبيات، بأسلوب مهذب يخلو من اللتهكم والسخرية.
- ٨ - إسأله عما يراه من سبل لتحسين الأداء في مجال أو مجالات القصور، واتفق معه على خطة في هذا الصدد.
- ٩ - توقع أن يسألك عن حافظ أو أكثر.
- ١٠ - أبد استعدادك لتقديم حافظ كلما وجدت ذلك مناسباً وممكناً.
- ١١ - احصل على موافقته ووعده بمنهج التحسين وحدد موعداً متوقعاً لظهور بوادر التحسن.
- ١٢ - أشكره على الحضور، وأذكر أنك ستخطره بموعد المقابلة التالية.

إن هذه الطريقة لتقييم الأداء - إذا توفرت لها مقومات التطبيق السليم - تعد أفضل طرق التقييم. ويمكن إستخدامها بفعالية طالما كان نطاق إشراف الرئيس معقولاً.

### أخطاء تقييم الأداء

قد تشوب عملية التقييم بعض الأخطاء التى تؤثر سلباً على دقة و/أو موضوعية التقييم، وأهم هذه الأخطاء هى :

١ - **خطأ الهالة Halo Effect** هو خطأ إدراكى حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابى أو سلبى عن مرعوسيه، على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقى عناصر الشخصية أو مجالات الأداء . يرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعنى أن هذا الأداء جيد أيضاً فى باقى العناصر .

٢ - **أخطاء قولبة الناس Stereotypes** حيث يميل الرئيس لتقييم المرعوسين إيجاباً أو سلباً أو بشكل محايد، متأثراً بانطباعاته للشخصية المسبقة عن تقسيم معين من الناس (كبار السن - خريجو المدارس الأجنبية - الموظفين...) فهو يتصور أن لكل تقسيم من الناس سمات مشتركة طيبة أو غير طيبة ويلصقها بأى فرد ينتمى لتقسيم معين . فالإنطباع الشخصى للرئيس هنا هو عن التقسيم ثم - بالتبعية - عن الشخص الذى ينتمى لهذا التقسيم . فمثلاً إن كان يقيم مرعوسة له، فقد يعطيها تقديراً متدنياً، بسبب إنطباع لديه بأن الموظفين - بشكل عام - غير منتجات .

٣ - **أخطاء التسيان** : فمعظم التقديرات عن المرعوسين تُعد لتغطى فترة ماضية غالباً ما تكون سنة . وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة . ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرعوس . وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه فى الفترة السابقة كلها، لا سيما إذا كان هذا المرعوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثالياً فى هذا الوقت أو قبله بقليل .

٤ - أخطاء التقدير الوسيط : فأيا كانت معايير التقييم التى يستخدمها الرئيس، فهو قد يقيم مرعوسيه فى مدى متوسط، وتشيع هذه الأخطاء كلما إفتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسيط ليغطى قصور أسس التقييم، ويتأثير مثل هذه الأخطاء، بتضائل الفرق بين مستوى أحسن موظف، وأسوأ موظف، وتتفق قيمة وغرض تقييم الأداء.

٥ - التحيز للشخصى : حيث قد يتجه بعض الرؤساء لتقييم المرعوسين متأثرًا تمامًا بقيمه الشخصية وعواطفه من حب وكره وحقد، وبانطباعاته غير الموضوعية، فالتقييم هنا لا يقوم على أساس مدى إسهام أداء المرعوس فى تحقيق أهداف المنظمة، وإنما على العواطف والإتجاهات الشخصية للرئيس، وهكذا يتأثر التقييم بعوامل مثل جنس أو أصل المرعوس الإجتماعى وجاذبيته الشخصية، وأسلوب تعامله مع زملائه وزميلاته، ويتلصصون التقييم بالنظرة الشخصية للرئيس، فتجد رئيسًا يتحيز لمرعوسه فيكتب "دقيق إلى حد الإنقاذ" - "لايخطئ أبدًا". وتجد آخرًا يتحيز ضد مرعوسه فيكتب "لايفهم عمله مطلقًا".

وتسفر أخطاء التقييم عن تقييم أناس باقل أو أكثر مما يستحق نمط ومستوى أدائهم الفنى والتعاملى، وتقرير أو إسقاط حقهم فى العلاقات أو المكافآت أو الترفيات على غير أساس سليم، بينما التقييم العادل للأداء يعد حافظًا بحد ذاته، فلو تم التقييم بشكل موضوعى سليم، سيتاح للموظف أو الموظفة الحافظ الممتحق بشكل سليم أيضا.

### مقومات فاعلية تقييم الأداء

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكल النقاط التالية والتي يمكن إعتبارها أيضا مقومات لفاعلية نظام تقييم الأداء:

- ١ - وضع فلسفة للتقييم مؤداها أنه ليس تصيدا للأخطاء بل جزءاً من عملية شاملة للتنمية، وعلى ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم.
- ٢ - تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية.
- ٣ - تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.

- ٤ - تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس / للمروم / إدارة الموارد البشرية).
- ٥ - وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله وما يعد تفوقاً أو تجاوزاً لواجبات الوظيفة.
- ٦ - معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن.

### ٧ - طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء.

- ٨ - تدريب كاف للرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية. ويمكن إستخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد. حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرومين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأنوار - كروساء مقيمين - مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض ويحلل بعد ذلك. ويتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه والتي تحتاج لإهتمام وترشيد. كما يتيح هذا التدريب للرئيس أساساً

موضوعياً للتقييم الفعال لنوعيات مختلفة من المرعوسين سواء الذين يرأسهم فعلاً أو الذين لم يتعامل معهم ويمكن أن يتعامل معهم فيما بعد .

كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات نتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها، وتقدم أمثلة افتراضية لمرعوسين ويقوم كل رئيس بتقييمهم . ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب إختلافها، وينتهون لتحديد أنسب طرق التقييم .

٩ - إتصال فعال بين الرئيس والمرعوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تنسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعى .

١٠ - مشاركة المرعوسين فى إتخاذ قرار التقييم، وبالتبعية فى تحديد الإحتياجات التدريبية .

١١ - دورية التقييم على مدار العام حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور . فيتسنى للمرعوس معرفة ما قد يكون من قصور فى أدائه أولاً بأول ليسبادر إلى تداركه . وذلك بدلاً من أن يفاجأ بتقرير "ضعيف" أو "جيد" فى نهاية العام . وحتى لو لم يكن التقييم الرسمى دورياً فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرعوسه . بما يراه قصوراً فيناقشه فيه أولاً بأول ويوجهه إلى تداركه .

١٢ - بناء على ثقة متبادلة بين الإدارة العليا والمستويات القيادية الأدنى ، بحيث يودى ذلك - مع التدريب الكافى على التقييم - إلى إقلاع الإدارة العليا عن تحديد نسبة من يقيمون بتقدير إمتياز (مئى ١٠% فقط) . فإن هذه النسبة الإيجابية قد تتعارض مع واقع الحال إن كان عدد المستحقين لتقدير الإمتياز يزيد - فى الواقع - عن ١٠% . لقد اضطرت الإدارة فى كثير من المنظمات إلى إلزام مديرها بالتقيد بذلك، لا لشيئ إلا لأنها لاحظت تساهل وإسراف

جمهرة المديرين في منح تقدير لمتياز لمن لا يستحقون . لكن حسن إختيار المديرين - كقادة - وبناء ثقة متبادلة وتدريبهم على تقييم فاعل للأداء يمكن أن يحررهم من هذا القيد .

١٣ - جعل تقرير تقييم الأداء علنيا وليس سريا . بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه بحيث يبادر إلى تلافي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة أولا بأول .

### حالة عملية

#### "حسن وحسنين"

إزاء شكاوى السائقين من محاباة وتحيز بعض الرؤساء في إعدادهم لتقارير تقييم الأداء صمم "حسنين" مدير الشؤون الإدارية نظاما لتقييم الأداء يقوم على أساس محدد، وهو عدد أيام العمل السنوية وساعات العمل الإضافية

التي يمضيها كل سائق في العمل . إلا أن المدير العام إعترض على ذلك في إجتماع لمجلس المديرين . حيث قال أن كل سيارة يجب أن تخصص لسائق محدد وأن يكون أساس التقييم هو عدد الكيلومترات المسجلة بعدد كل سيارة . وقد وافق الحاضرون باستثناء "حسنين" مدير الشؤون الإدارية الذي صمم على موقفه . وعندما تسربت هذه الأخبار للسائقين أوفدوا رئيسهم "حسن" وهو رئيس قسم للتحركات ليعرض مطالب محددة على مدير الشؤون الإدارية وهي:

١ - أن يقيم كل سائق على الأسس التالية :

١ - درجة محافظته على سلامة السيارة ومستواها الفني .



ب - مدى سلامة الشحنة عند نقطة الوصول .

ج - الإلتزام بتوقيعات التحرك من وإلى جهات الإرسال .

د - الإلتزام بتوقيعات الوصول إلى جهات الإرسال .

٢ - زيادة معدل المحاسبة المقرر لاستهلاك الوقود بحيث يأخذ بالإعتبار التوقفات بسبب التكدس المروى الذى يتزايد فى الفترة الأخيرة .

### للمناقشة

١ - هل ترى تعارضاً للمصالح بين اتجاهات السائقين واتجاهات الإدارة؟

٢ - هل تصبح مدير التحركات بالتركيز على عرض مطالبه، على مدير الشؤون الإدارية، أم على المدير العام؟ ولماذا؟

٣ - ما هو أنسب أسلوب تراه لتقييم عادل للأداء بهذا الصدد؟

### ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل مفهوم تقييم أداء العاملين ومدى تكامله مع باقى وظائف أو مهام إدارة الموارد البشرية، وكيف أن هذا التقييم هو جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة والمستمرة للعاملين . وعرضنا لأسس التقييم الفاعل، ولأهدافه واستخداماته فى تقويم عديد من سياسات الموارد البشرية مثل الإختيار والتدريب والحفز .

وتعرضنا لتقييم الأداء كنظام فأوضحنا مداخلته من مرعوسين ورؤساء ومعلومات وأهداف ومعايير، وعملية التقييم ممثلة فى تطبيق الرؤساء لطريقة أو طرق التقييم المعتمدة، والمخرجات ممثلة فى نتائج إيجابية إن حسن تصميم

وتنفيذ نظام التقييم، وسلبية إن شابه قصور سواء فى مدخلاته أو فى عملية التقييم .

وعرضنا لأهم طرق تقييم أداء العاملين وهى (١) مقابلة الأداء الفعلى بالمعيارى و(٢) تقارير الكفاءة الدورية و(٣) للتوزيع الإجبارى و(٤) الترتيب التنازلى، و(٥) المقارنة المزدوجة، والتقارير الحر، تسجيل السلوكيات ومقابلة التقييم .

ثم ناقشنا الأخطاء التى يقع بها بعض الرؤساء عند تقييم أداء مرؤسيهم مثل (١) أخطاء الهالة و(٢) النمسيان و(٣) التقدير الوسيط و(٤) التحيز للشخصى . ونتائج هذه الأخطاء . ثم لوردنا سبل معالجة أخطاء التقييم .

### أسئلة للمراجعة

١ - تخيل أن مرعوساً لك أدرك عدم عدالة تقييم أدائه . ماذا يمكن أن يكون سبب ما حدث؟ فيك أم فى معايير التقييم أم فى طريقة تقييم الأداء، أم ماذا؟

٢ - ما هى - فى نظرك - أكثر أخطاء تقييم الأداء شيوعاً؟

٣ - هل ترى علاقة لتقييم الأداء بغيره من أنشطة إدارة الموارد البشرية؟ وكيف؟

٤ - لماذا يميل بعض الرؤساء إلى تقييم مرؤسيهم بـ"ممتاز" رغم عدم استحقاقهم لذلك؟

## الفصل التاسع

### مكافأة جهود العاملين

#### ❁ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل يتوقع أن تكون قد:

- ١- وقفت على أهمية مكافأة العاملين، وعدالة هذه المكافأة.
- ٢- تفهمت تقييم الوظائف كأساس لتحديد نظام عادل للأجور.
- ٣- تعرفت على هيكل متكامل للحوافز المادية والمعنوية.
- ٤- أدركت إهتمامات الموظفين - بشكل خاص - بالنسبة للحوافز المعنوية.
- ٥- تفهمت مقومات فاعلية نظام الحوافز.



## مكافأة جهود العاملين

تتوقع الإدارة من العاملين أن يتعاونوا فى أداء جلد مثمر. ويتوقع العاملون - إن هم نجحوا فى ذلك بدرجة لو بأخرى - أن يتلقوا مكافأة مناسبة.

ويعتبر تحديد معدلات الأجور واحداً من أصعب المهام فى إدارة الموارد البشرية، ليس فقط بإعتباره عملية معقدة نسبياً، لكن لأهميته البالغة لكل من الإدارة والعاملين. أما بالنسبة للمنظمة فالأجور وملحقاتها من مكافآت وبدلات ومزايا أخرى تكاد تمثل أكبر عناصر التكلفة الكلية فى كثير من المنظمات. حيث تتراوح بين ٣٣% و ٦٥% من هذه التكلفة. ولما بالنسبة للعاملين فهى مصدر إشباع حاجاتهم المادية فضلاً عن كونها صيغة من صيغ تقدير المنظمة لجهـد الفرد.

وتستهدف المنظمة من تصميم هيكل الأجور وملحقاتها: (١) جذب العاملين القادرين على الإسهام فى تهيئة القدرة التنافسية وزيادتها (هذا فى منظمات الأعمال) وعلى تقديم مستوى عال من الخدمة (فى المنظمات الحكومية وغير الربحية)، و(٢) تحفيز ودفع العاملين نحو أداء جاد ومثمر، و(٣) المحافظة على دافعية مستمرة على مدى مدة خدمتهم بالمنظمة. وتسعى كثير من المنظمات المعاصرة إلى تشجيع العاملين على أداء متميز يتجاوزن به الأهداف المخططة. حيث لم يعد الهدف هو مجرد الفاعلية، أى تحقيق الأهداف ولكن التميز، بتجاوز الأهداف.

### العدالة في تقرير المكافآت

لما كان أول أهداف المنظمة هو جذب العاملين المناسبين القادرين على الأداء الجاد المثمر أو المتميز، يتعين أن يدرك العاملون أن المكافأة التي يتلقونها عادلة وتقدم دون تمييز وعلى أساس موضوعي عادل. وحتى تتجنب الإدارة - في بعض المنظمات - عدم ارتياح العاملين أو سخطهم إزاء التباين في الأجور للعاملين بنفس العمل، فإنها تفرض غطاء من المبررة على ما تقدمه من أجور ومزايا أخرى. ويصدق هذا أكثر على مكافآت المديرين وطاقم الإدارة العليا. وتوضح ممارسات الكاتب أن العاملين لا يستكثرون المكافآت المقدمة لطاقم الإدارة العليا بينما يستكثرون تلك المقدمة لأقرانهم ومن هم في المستوى الأقل مباشرة من مستواهم إن هي تجاوزت أو تساوت مع ما يتلقونه.

### المنطقية في مكافأة جهود العاملين

إن يعد تقييم الوظائف في قطاع الأعمال<sup>(٩)</sup> يعتبر مدخلا أساسيا لتحديد الأجر المناسب مع جهد ومسئولية (قيمة) كل وظيفة، وايضا لتحديد قيمتها بالنسبة للوظائف الأخرى في المنظمة. وهكذا يكون لاختلاف أجور الوظائف مستندا إلى تقدير موضوعي لقيمة كل منها.

فمن غير المنطقي أن يتحدد الأجر على أساس أن للفرد جيد في عمله (فهذا موضوع آخر هو تقييم الأداء) أو أن وظيفته وظيفة خاصة. وإنما تكون الأسس المستخدمة في هذا الصدد هي تقييم خصائص الوظيفة وتحديد القدر الذي تتطلبه من الجهد الجسماني والعقلي، ومن المهارات، وطبيعة وحجم المسؤولية، وما إلى ذلك. هذا فضلا عن اعتبار تطلعات الأفراد وحاجاتهم

(٩) إصطلح على إطلاق تعبير "ترتيب الوظائف" في القطاع الحكومي ليشير لنفس مفهوم "تقييم الوظائف" الذي يتبع استخدامه في قطاع الأعمال.

ومستوى الأجور السائد في المنظمات المماثلة وفي السوق عموماً. فالفرد يقرر -إبتداءً- ما إذا كان يلتحق بالمنظمة ويبقى فيها. وإذا التحق بها وبقي فهو يقرر ما إذا كان يبذل وينتج، وقدّر جودة هذا الإنتاج كإسهام في تحقيق أهداف المنظمة. وهذا كله يتوقف إلى حد كبير على مدى عدالة مزيج الأجور الذي تتيحه الإدارة. فالفرد يقدم جهده ومهارته ووقته للمنظمة ويتوقع أن يحصل على عائد مادي يتناسب مع ما قدمه. فإذا تحققت توقعاته في النطاق المعقول فإن هذا يسهم بدرجة أو بأخرى في تحقيق أهداف المنظمة والعكس صحيح إلى حد كبير.

من ناحية أخرى قد يحصل الفرد على أجر مناسب يكفي حاجاته، لكنه لن يرضى إذا وجد أن من يبذل جهداً أقل منه ويتحمل مسؤولية أقل يتقاضى مثله أو أكثر منه. النتيجة هي انخفاض المعنويات. وقد يتعدى الأمر ذلك إلى الانتقال لمنظمة أخرى، وبالتالي زيادة معدل دوران العمالة بنتائجها المكلفة للمنظمة.

### تقييم الوظائف وتحديد الأجور

بعد تقييم الوظائف الخطوة الأولى لتكريس العدالة في مكافأة العاملين. حيث يهنيئ قياساً موضوعياً للمخلات اللازم تولفها في العاملين (معرفة ومهارة وجهد ومسئولية .. إلخ) حتى يمارسوا الحد الأدنى من الأداء، ولترجمة هذا القياس إلى عوائد مالية محددة.

والهدف الأساسى لتقييم الوظائف هو تحقيق انسجام داخلى وخارجى فى الأجور والمزايا الملحقة بها. أما الانسجام الداخلى فيتناول مفهوم العلاقة النسبية بين الأجور داخل المنظمة. فمثلاً لو تقاضى مشرف أجراً أقل من مرعوسيه فإن معدلات الأجور حتماً تكون غير منسجمة. وأما الانسجام

الخارجى فنقصد به العلاقة النسبية المرغوبة بين هيكل ومستويات الأجور بالمنظمة وتلك السائدة فى الصناعة بنفس للدولة أو للمنظمة الجغرافية التى تعمل بها المنظمة. قد نختار المنظمة أن تقدم نفس مستوى الأجور السائد، أو أعلى منه، أو أقل. لذلك تعد دراسة مستويات الأجور العائدة هامة لتحديد الانسجام الخارجى لمستويات الأجور. وهذا بدوره يسهم فى جذب المنظمة لأفضل العناصر والاحتفاظ بها ودفعها للأداء المتميز.

ويرى الكاتب أهمية العلانية والشفافية فى تقرير الأجور وملحقاتها. ومن ثم يتعين توافر إختصاصيين مؤهلين لتقييم الوظائف كأساس لتحديد عادل وموضوعى للأجر المناسب وملحقاته لكل وظيفة، وكذا تقييم مستويات أداء شاغلى الوظائف - بشكل موضوعى - كأساس لتقرير ما يقدم لكل منهم متناسباً مع خصائص الوظيفة وقدر الجهد وطبيعة وقدر المخاطر المترتبة بالأداء.

### طرق تقييم الوظائف

يمكن عرض أهم طرق تقييم الوظائف كما يلى:

#### طريقة الترتيب

هى أبسط طرق تقييم الوظائف، حيث تحدد وتوصف للولجبات والعوامل المميزة لكل وظيفة (مثل المسئوليات وظروف العمل والمهارات المطلوبة) ثم يقوم فريق التقييم بترتيب الوظائف بشكل متسلسل من أعلاها لأدناها. ولتسهيل ذلك تحدد الوظائف الأهم من حيث المهارات والجهد المطلوب ودرجة الصعوبة، ثم تحدد الوظائف الأدنى من حيث تلك الخصائص. وبين المستويين الأعلى والأدنى ترتب الوظائف الوسيطة من خلال مقارنة كل وظيفة بالأخرى من حيث هذه الخصائص أى من حيث الأهمية.



وفى أسلوب آخر لهذه الطريقة يمكن تكوين فريق أو لجنة للتقييم. ويقوم كل عضو بترتيب الوظائف من وجهة نظره فى ضوء معايير الأهمية. ثم يتبادل الأعضاء تقييماتهم ومن خلال تأليف تقديراتهم يتم للتوصل للترتيب النهائى للوظائف.

### طريقة التقسيم إلى درجات

هنا تقسم الوظائف إلى مستويات أو درجات. فتوضع كل مجموعة وظائف - وفقاً لخصائصها كما حددت فى بطاقات الوصف - فى درجة. وتمثل كل درجة وعاء للتقييم يضم للوظائف المقاربة فى خصائصها. ويطلب الأمر هنا وصف حدود كل درجة أى ما تضمه من وظائف دون غيرها. وذلك باستخدام قواعد مصممة لتدريج الوظائف.

فمثلاً تخصص درجة لتضم وظائف الإدارة العليا، وأخرى لوظائف الإدارة الوسطى (مديرى الإدارات)، وثالثة لوظائف الإدارة التنفيذية لتشمل مثلاً وظائف رؤساء الأقسام أو وكلاء الإدارات، ورابعة للوظائف الفنية وهكذا. وتدرج الوظائف فى كل درجة بنفس الترتيب الذى تم فى الطريقة الأولى السابقة. وميزة ذلك إمكان تحديد أهمية وقيمة كل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى فى نفس الدرجة. وهكذا يتحدد هيكل الدرجات الوظيفية (التي تضم مجموعات الوظائف) وفقاً لأهميتها النسبية. وأيضاً يتحدد فى كل درجة وظائفها مرتبة حسب أهميتها. ويمكن تبعاً لذلك تحديد حداً أعلى وأدنى للأجر فى كل درجة، يتضمن حدود أجر كل وظيفة حسب قيمتها النسبية.

ويمكن أن يزيد أو يقل عدد الدرجات الوظيفية من منظمة لأخرى بحسب الشكل القانونى للمنظمة (مثل : حكومية - عامة - مشتركة - خاصة)، وبحسب درجة تنوع أو تعقد أنشطة المنظمة أو طبيعة التنظيم.

## طريقة النقاط

هي امتداد لطريقة التقسيم إلى درجات، حيث تستخدم الخصائص المختلفة لأداء الوظيفة كأساس للتقييم. ويتم تقييم كل مجموعة وظائف على حدة (مكتبية - إنتاجية بالمصانع .. إلخ). ذلك لأن الخصائص أو العوامل موضوع التقييم يفترض أن تختلف في درجتها من مجموعة وظيفية لأخرى ومن وظيفة لأخرى.

ويجرى تقييم الوظائف وفقاً لهذه الطريقة حسب الخطوات التالية:

١- تحديد ووصف الوظائف التي يشملها التقييم.

٢- تحديد ووصف كل من الخصائص المطلوبة في أداء كل وظيفة، مثل التعليم، والمهارات الفنية ومهارات التعامل، والمجهود الجسماني والمجهود العقلي، والمسئولية في مجالاتها المختلفة (عن الأموال / الآلات / أمن العمل والمستندات .. إلخ).

٣- وضع حد أقصى من النقاط لكل خصيصة من خصائص الأداء المطلوبة كدليل مرشد في تحديد قيمة كل منها. فمثلاً وظيفة نجار ستأخذ نقاطاً عالية جداً في عنصر الجهد الجسماني، ونقاط مقارنة في عنصر المهارة، ووظيفة أمين الخزينة ستأخذ أعلى النقاط في عنصر المسئولية وأدناها في عنصر الجهد الجسماني، وهكذا.

٤- يتم توزيع اللقدر الكلى من النقاط - وليكن ٥٠٠ نقطة مثلاً - على الخصائص المطلوبة للأداء بحسب أهميتها النسبية فيكون لكل خصيصة وزن يمثل أهميتها النسبية. فتأخذ أهمها أعلى مستوى من النقاط (٥٠٠ نقطة) وتأخذ أقلها أهمية خمس هذا القدر. وتوزع الدرجات بين هذين الحدين على المستويات الوسيطة من الخصائص (وهي ثلاثة مستويات في هذا المثال)<sup>(١)</sup> -

على شكل متوالية عددية. وكلما ارتفع رصيد الوظيفة من النقاط في خصائص أو متطلبات الأداء، زاد رصيدها من النقاط التي تجسد أهميتها كأساس لتحديد ما يستحقه شاغلها من أجر.

### جدول (١/٩)

مثال لتحليل نقاط تقييم خصائص الوظيفة

(مجموعة الوظائف البيعية)

الخصائص أو متطلبات الأداء	أقل مستوى لنقاط	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع	أعلى مستوى لنقاط
- جهد جسماني	١٥	٣٠	٤٥	٦٠	٧٥
- جهد عقلي	٢٠	٤٠	٦٠	٨٠	١٠٠
- خبرة عملية	١٥	٣٥	٥٥	-	٧٥
- ظروف ومخاطر العمل	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠
- تعليم	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠
- إتصال	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠
- مسئولية	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠
- مبادأة أو ابتكار	١٠	٢٣	٣٧	-	٥٠
					٥٠٠

٥- باستخدام جدول التقييم، نقيم الوظيفة بتحديد ما تستحقه كل خصيصة أو مطلب (وفقاً لما تم من تحليل لهذه الوظيفة) من نقاط. فمثلاً وظيفة رئيس قسم المبيعات يمكن أن تأخذ ١٥ نقطة في الجهد الجسماني + ٨٠ في الجهد العقلي + ٣٥ في الخبرة العملية + ١٠ في ظروف ومخاطر العمل + ٤٠ في

(\*) ويمكن أن تكون أكثر أو أقل حسب درجة التفصيل المطلوبة لمستويات كل خصيصة أو مطلب من متطلبات الأداء.

التعليم + ٣٠ فى الاتصال الشخصى + ٤٥ فى المسئولية + ٣٧ فى المبادأة والابتكار، وهكذا تحصل على ٢٩٢ نقطة تمثل قيمة هذه الوظيفة.

وظيفة رجل بيع يمكن أن تأخذ ٤٥ نقطة فى الجهد الجسمانى + ٤٠ فى الجهد العقلى + ٣٥ فى الخبرة العملية + ٣٠ فى ظروف ومخاطر العمل + ٢٠ فى التعليم + ٤٠ فى الاتصال الشخصى + ٣٠ فى المسئولية + ٢٣ فى المبادأة والابتكار، وهكذا تحصل على ٢٦٣ نقطة تمثل قيمة هذه الوظيفة.

وهكذا يتحدد سلم الأجور متضمنا الحد الأدنى والأعلى لكل وظيفة بما يتناسب مع قيم الوظائف المختلفة التى تم تقييمها وتحديد أهميتها النسبية. فالوظيفة التى تتطلب قدرات ومهارات ومسئوليات أكبر تحصل على قيمة أعلى من تلك التى تتطلب قدرات ومهارات ومسئوليات أقل. ثم تترجم هذه القيم الرقمية إلى قيم نقدية أى أجور.

### طريقة العوامل المقارنة

فى هذه الطريقة تقيم الوظائف على أساس الأهمية النسبية للعوامل (أو الخصائص) المتطلبة فى أداء كل وظيفة، ودرجة إسهام كل عامل منها فى الأداء. ويشترط أن تتوفر هذه العوامل - كأساس مشترك للتقييم - بدرجات متفاوتة فى الوظائف موضوع التقييم بحيث تساعد على تحديد درجة الأهمية النسبية بكل وظيفة. لأن العامل الذى يتوافر بدرجة واحدة فى كل الوظائف مثل المواظبة لا يعطى دلالة على أهمية وظيفة ما بالنسبة لأخرى.

وتتم عملية التقييم وفقاً لهذه الطريقة كما يلى:

١- تحديد الوظائف موضوع التقييم.

٢- التحديد والوصف الواضح للعوامل المشتركة فى الوظائف موضوع التقييم.

٣- تحديد قيمة نسبية لكل عامل حسب أهميته في أداء الوظيفة، ويمكن تحليل كل عامل لمكوناته وتقسيم قيمته النسبية على هذه المكونات، فمثلاً عامل المسئولية في وظيفة "موظف شبك" في بنك، وله ١٠ درجات تقسم إلى "مسئولية عن الأموال ٣ + عن الدفاتر ذات القيمة ٣ + عن دقة القيود ٢ + عن العلاقة بالعملاء ٢ كالمثال التالي:

## جدول (٢/٩)

## القيم النسبية للعوامل

العامل	القيمة النسبية
التعليم	١٥,٠٠
التدريب والخبرة	١٥,٠٠
إتساع وعمق العمل	٢٥,٠٠
المسئولية	١٠,٠٠
الاتصال بأخرين داخل المنظمة	١٠,٠٠
الاتصال بأخرين خارج المنظمة	٥,٠٠
الجهد الجسماني	٢,٥٠
الجهد العقلي	١٠,٠٠
ظروف ومخاطر العمل	٢,٥٠
القيادة والتوجيه	٥,٠٠
	١٠٠,٠٠

٤/٤ تقييم العوامل المطلوبة في كل وظيفة - من خلال بطاقة الوصف - بإعطاء كل عامل للقيمة الرقمية المناسبة في حدود قيمته النسبية الموضحة بالجدول. وبجمع القيم الرقمية التي حصل عليها كل عامل ينتج التقدير الرقمي الإجمالي للوظيفة. وترتب الوظائف حسب الدرجة الإجمالية التي أخذتها كل وظيفة كما يوضح المثال التقريبي التالي:

## جدول (٧/٩)

## تقييم الوظائف في أحد البنوك (\*)

الوظيفة	العوامل محل التقييم									
	شجرة ١٠٠	قيادة (٥)	قرود فصل (٢٠٥)	فصل فصل (١٠)	فصل فصل (٢٠٥)	الاتصال (١٥)	مسيرة (١٠)	فصل فصل (٢٥)	فصل فصل (١٥)	فصل فصل (١٥)
رئيس قسم	٧٩	٤,٥	١,٥	٨	١	١٢	٨	١٩	١٣	١٢
موظف شباك (أ)	٦٢	-	٢	٧	٢	١٠	٧	١٥	٩	١٠
موظف شباك (ب)	٥٧	-	٢	٧	٢	١٠	٦	١٢	٨	١٠

(\*) ويمكن تقسيم الجدول بحيث ينضم كل عامل خاضعين فرعين هما العامل عمل التقييم من حيث درجة صعوبة، والقيمة المضافة التي يخلقها. ويستخدم الأحرار المستحق لجميع هذه القيم.

وبعد الانتهاء من تقييم الوظائف وإعلان نتائج التقييم للعاملين و/أو العاملات قد تظهر بعض الشكاوى بشأن نواحي القصور. وقد يكون لبعض الشكاوى وجاهتها. لذلك يتطلب الأمر - ابتداءً - تقديم وشرح الطريقة التي ستبذل في التقييم للعاملين و/أو العاملات وإقناعهم بها، لتقليل معدل الشكاوى التي يمكن أن يقدموها. ومع ذلك فحتى مع تقديم الشكاوى يتطلب الأمر فحصها والاستجابة، لما يوضح صحته منها، وإستخدام نتائج معالجة الشكاوى كأساس للتعديل والتصحيح أو لتطوير طريقة التقييم عند الإتجاه لإجرائها فيما بعد.

### تحديد معدلات الأجور

سلفت الإشارة إلى أن الأجور العادلة، بإسهامها في توفير رضا الأفراد عن أعمالهم، تنتج للمنظمة الإحتفاظ بالحجم الكافي من العمالة المدربة والمناسبة لطبيعة العمليات المؤداة. ويجب أن يكفى مستوى الأجور لتلبية المتطلبات الشخصية والعائلية والاجتماعية للأفراد وفقاً لمستويات الأسعار السائدة. حتى لا ينعكس ذلك في ضعف دوافع الأفراد للأداء المنتج، وما يتبع ذلك من زيادة معدلات الغياب ودوران العمالة، أو سوء المظهر الشخصي، أو التعامل غير المنضبط مع عملاء المنظمة بما يؤثر سلباً على جودة الأداء وعلى الصورة العامة للمنظمة في أذهان جماهيرها وللرأى العام. أو إتجاه بعض الأفراد للبحث عن عمل إضافي يشارك العمل الأصلي للموظف وقتسه وجهده الفكري والجسمي.

والملاحظ - بشكل عام - أنه في حالات كثيرة لا تعكس الأجور الأساسية حجم الجهد الذي تتطلبه الوظيفة، لكنها قد تحدد على أسس غير موضوعية تتركز في المؤهل الدراسي لشاغلها أو مؤهله الدراسي مضافاً إليه عدد سنوات

الخدمة. ويؤثر غياب الأسس الموضوعية في هذا الصدد سلبيا على معنويات العاملين والعاملات. لذلك فإن تقييم الوظائف بما يتبعه من ترشيح معدلات الأجور، حتى وإن رتب تكلفة مالية أعلى، فإنه يهيئ من خلال هيكلة فاعل للأجور درجة أكبر من الرضاء الوظيفي تسهم - بدرجة أو بأخرى - في إنتاجية أعلى تغطي هذه التكلفة أو تفوقها.

#### ١- تحديد الأجر

تعد معادلة الاتجاه العام إحدى الطرق الرئيسية التي يمكن إستخدامها في تحديد الأجور المستحقة كنتيجة لتقييم الوظائف:

$$\text{والمعادلة هي: ص} = \text{أ ب س} \dots \quad (١)$$

حيث : ص = الأجور للوظائف محل التقييم

س = القيمة الرقمية لكل وظيفة بعد عملية التقييم.

أ، ب فتحدد قيمتها من المعادلتين:

$$\text{مج ص} = \text{ن أ} + \text{ب (مج س)} \dots \quad (٢)$$

حيث ن = عدد الوظائف،

$$\text{مج س ص} = \text{أ (مج س)} + \text{ب (مج س}^2) \dots \quad (٣)$$

فمثلا في حالة تقييم عشر وظائف بإحدى المنظمات، وإذا أسفر التقييم عن

تحديد القيم للرقمية لكل وظيفة، وكانت البيانات كما يلي :



الوظائف	القيم الرقمية	الأجر السنوى الحالى (بالألف جنيه)
١	٥٠	٦٠٠
٢	٦٠	٦٣٠
٣	٦٤	٦٨٠
٤	٦٨	٧٠٠
٥	٧١	٧٢٠
٦	٧٤	٧٤٠
٧	٧٦	٧٧٠
٨	٨٠	٨٠٠
٩	٨٥	٨٣٠
١٠	٩٤	٩٠٠

يمكن تحديد الأجور المستحقة لشاغلى هذه الوظائف - بعد تقييمها -  
 باستخدام المعادلة السابقة :  $ص = أ + ب$  من

ولتطبيق المعادلة يجب - ابتداء - تحديد قيم : ن، مج ص، مج س،  
 مج س ٢، مج س ص كما يلى:

## جدول (٤/٩)

## قيم معادلة الإتجاه العلم

ن الوظائف	س القيم للرقمية	ص الأجر الحالي	س <sup>٢</sup>	س ص
١	٥٠	٦٠٠	٢٥٠٠	٣٠٠٠٠
٢	٦٠	٦٣٠	٣٦٠٠	٣٧٨٠٠
٣	٦٤	٦٨٠	٤٠٩٦	٤٣٥٢٠
٤	٦٨	٧٠٠	٤٦٢٤	٤٧٦٠٠
٥	٧١	٧٢٠	٥٠٤١	٥١١٢٠
٦	٧٤	٧٤٠	٥٤٧٦	٥٤٧٦٠
٧	٧٦	٧٧٠	٥٧٧٦	٥٨٥٢٠
٨	٨٠	٨٠٠	٦٤٠٠	٦٤٠٠٠
٩	٨٥	٨٣٠	٧٢٢٥	٧٠٥٥٠
١٠	٩٤	٩٠٠	٨٨٣٦	٨٤٦٠٠
	٧٢٢	٧٣٧٠	٥٣٥٧٤	٥٤٢٤٧٠

بالتعويض في المعادلتين الثانية والثالثة، نتاح النتائج التالية:

$$(٢) \quad \dots\dots\dots ب ٧٢٢ + ١٠ = ٧٣٧٠$$

$$(٣) \quad \dots\dots\dots ب ٥٣٥٧٤ + ٧٢٢ = ٥٤٢٤٧٠$$

ويضرب المعادلة (٢) في ٧٢,٢، ينتج:

$$٥٢١٢٨,٤ + ٧٢٢ = ٥٣٢١١٤$$

وبطرح هذه المعادلة من المعادلة (٣) ينتج:

$$١٠٣٥٦ = ١٤٤٥,٦ ب$$

$$ب = ١٠٣٥٦ \div ١٤٤٥,٦ = ٧,١٦$$

ولاستخراج قيمة (أ) يمكن التعويض في المعادلة (٢) كما يلي:

$$٧٣٧٠ = ١٠ + ٧٢٢ \times ٧,١٦$$

$$٧٣٧٠ = ١٠ + ٥١٦٩,٥$$

$$٧٣٧٠ - ١٠ = ٥١٦٩,٥$$

$$٢٢٠٠,٥ = ١٠$$

$$\therefore ٢٢٠ = ١٠$$

وبالتعويض في المعادلة الأولى يمكن تحديد قيمة (ص) أي الأجر المستحق لكل وظيفة كما يلي:

$$\text{الأجر المناسب للوظيفة الأولى} = ٥٠ \times ٧,١٦ + ٢٢٠ = ٥٧٨ \text{ جنيه}$$

(يقال عن الأجر الحالي)

$$\text{الأجر المناسب للوظيفة الثانية} = ٦٠ \times ٧,١٦ + ٢٢٠ = ٦٤٩,٦ \text{ جنيه}$$

(يفوق الأجر الحالي)

$$\text{الأجر المناسب للوظيفة الثالثة} = ٦٤ \times ٧,١٦ + ٢٢٠ = ٦٧٨,٢ \text{ جنيه}$$

(يقال عن الأجر الحالي)

$$\text{الأجر المناسب للوظيفة الرابعة} = ٦٨ \times ٧,١٦ + ٢٢٠ = ٧٠٦,٩ \text{ جنيه}$$

(يفوق الأجر الحالي) وهكذا.

## ٢- معالجة الفرق بين الأجر للحالى والأجر العادل المستحق بعد التقييم

قد يسفر تحديد الأجور العادلة - بعد التقييم - عن وجود فرق بالزيادة أو النقص بين الأجر الحالى والأجر العادل للمستحق لشاغل الوظيفة. فإذا كان الأجر المستحق يفوق الأجر الحالى، يزداد الأجر ليصل لمستوى الأجر المستحق. إما إذا كان الأجر المستحق - بعد التقييم - يقل عن الأجر الحالى، فيمكن أن يسمح لشاغل الوظيفة بأن يحتفظ بأجره الحالى لكن بصفة شخصية حتى يرقى للدرجة التالية فينقضى أول مربوطها، أو حتى إنتهاء خدمته إذا كان أجره الحالى يفوق بداية مربوط الدرجة التالية. ويعود سبب الاحتفاظ للموظف فى هذه الحالة بأجره الحالى، إلى أن الانقاص من هذا الأجر (ليكون فى مستوى الأجر المستحق) من شأنه أن يؤثر سلباً على المعنويات، وبالتالى على مستوى الإنتاجية. كما أن أثر الاحتفاظ بأجره يكون محدوداً لأنه يحتفظ بأجره بصفة شخصية. أى أنه فى حالة شغل وظيفته بشخص آخر فإن هذا الأخير ينقضى الأجر المستحق فقط دون زيادة.

هذا بالنسبة لتحديد الأجر الأساسى. أما بالنسبة للعلاوات والمكافآت بأنواعها ونسبها، فإن تقريرها لا يقوم فقط على أساس التقييم الموضوعى للوظائف، وإنما أيضاً على أساس التقييم الشخصى للموظف أو الموظفة من حيث مستوى الإنتاجية وأنماط التعامل أو ما يسمى بتقييم الأداء.

### متى يتقرر زيادة الأجر

يفترض أن يتحدد الأجر بشكل متناسب مع قيمة الوظيفة التى تعكسها الدرجات أو النقاط التى رصنت للوظيفة بعد تقييمها. وسواء تم ذلك فى المنظمات الخاصة ضمن هيكل وسياسة الأجور والحوافز أو تم فى المنظمات العامة ضمن قانون الخدمة المدنية، فيتعين زيادة هذا الأجر بما يتناسب مع

زيادة نسبة التضخم. وهنا لا تعكس هذه الزيادة، زيادة في قيمة الوظيفة. فواجبات الوظيفة ومسئولياتها وظروف المحيطة بأدائها قد تكون ثابتة. لكن مراعاة الاستقرار المادى والاجتماعى والمعنوى للعاملين أو العاملات تتطلب هذه الزيادة.

لكن الجدير بالذكر أنه يتحتم أن يكون تقييم الوظيفة قد تم بشكل موضوعى وسليم منذ البداية. فهذا هو أساس تحديد الأجر ومكاملته. فإن كان هذا الأساس سليماً فإن زيادة عليه بسبب معدل التضخم، تجعل من هيكल الأجر هيكلاً سليماً يعتمد عليه فى استقرار هيكل العمالة وفى الإسهام فى رضائها ونهئته وتنمية انتمائها للمنظمة.

ومن ناحية أخرى فإن تغيير واجبات أو مسئوليات الوظيفة وظروف العمل، سواء بالزيادة أو النقص، بالسهولة أو الصعوبة، أو بزيادة درجة المسئولية أو المخاطر أو انخفاضها، يتحتم معه تغيير الأجر. خذ مثلاً لذلك اختصاصى إعلان بإدارة التسويق عين على أساس اشتراط توافر متطلبات الوظيفة ممثلة لمؤهل بكالوريوس إدارة أعمال وخبرة خمس سنوات فى عمليات تصميم وتقييم الإعلانات. وتحدد أجر لشاغل هذه الوظيفة ٨٠٠ جنيه ثم أدخلت المنظمة قاعدة بيانات متطورة تقوم على تطبيقات حديثة لتكنولوجيا للمعلومات. ويتطلب الأمر فى هذا الصدد اجتيازه دورة تدريبية بمركز معتمد أو الحصول على مؤهل خاص فى هذا المجال. وهنا فقد حدث تغيير فى متطلبات شغل الوظيفة مثل المؤهل و/أو الخبرة، يبرر زيادة فى الأجر.

وقد حاولت نظريات الدافعية مثل نظرية الحاجات، ونظرية التوقع ونظرية العاملين ونظرية الانجاز<sup>(٩)</sup> حاولت تحرى ما الذى يدفع العاملين

(٩) لمزيد من التفصيل فى هذا الصدد، راجع كتب السلوك التنظيمى، وكذلك:

— أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمى، رؤية معاصرة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠٠٠.

للأداء الجاد المثمر، وانتهت إلى عدة نتائج منها أهمية استخدام مزيج متكامل للحوافز كمثيرات خارجية، لتوليد الدوافع (كمحركات داخلية) تدفع العاملين لهذا الأداء.

وهذا يقودنا إلى استعراض إطار متكامل للحوافز المادية والمعنوية كما يلي:

### ١- الحوافز المادية

تتضمن الحوافز المادية كل من الحوافز المباشرة وغير المباشرة، وذلك كما يلي:

#### ١/١ الحوافز المادية المباشرة

تتمثل هذه الحوافز في الأجر الأساسي وملحقاته مثل: الأجر الإضافي - حوافز الإنتاج - العلاوات الدورية - المكافآت بأنواعها (تشجيعية أو عن إقتراحات مفيدة أو في المناسبات) - البدلات - الاشتراك في أرباح الشركة. وتشكل الحوافز المادية - بشكل عام - القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأمرية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية. ويمكن عرض أهم الحوافز المادية المباشرة كما يلي:

#### الأجر

يمكن تعريف الأجر بأنه مقابل أو ثمن أو ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي، ومهارته في العمل، والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلاً يهتمه المحافظة على مستواه بل وزيادته لئلا في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات. ومن المهم أن يوفر الأجر قياساً ملموساً وعادلاً لجهد الفرد في العمل، حيث يتوقع كل فرد علاقة بين منخلاته (مثل مستوى قدراته وجهده) ومخرجاته (الأجر والمكافآت الأخرى). فإذا عكست المخرجات

علاقة متناسبة مع المخلات فإنها تشعره بالعدالة ويمكن أن تؤثر على مستوى دافعية الفرد حيث يزداد إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة.

### العلاوة الدورية

العلاوة الدورية هي حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أدائه الفني في العمل، وتعامله مع الزملاء والرؤساء و/أو العملاء على مستوى جيد أو ممتاز، وفقا للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء. وتتجه بعض المنظمات إلى عدم صرف العلاوة الدورية إذا إتضح أن أداء الموظف أو نمط تعامله لم يرق للمستوى المناسب، أو إلى صرف نصف العلاوة أو قدر معين منها يتناسب مع مستوى الأداء والتعامل. ويتوقف الصرف بالكامل أو الصرف الجزئي على الفلسفة التي تتبناها الإدارة في هذا الصدد.

### البدلات

تصرف لبعض العاملين بدلات تختلف في تسميتها، وإن كانت في معظمها تدخل تحت اسم بدل طبيعة العمل. والمفروض أن البدل يصرف للفرد لتعويضه عن جهد غير عادي وظروف غير عادية تتواجد بشكل متلازم مع أداء العمل. وتختلف طبيعة وقدرة هذا الجهد وتلك الظروف باختلاف طبيعة العمل. فالمحصل في وسائل النقل العامة يبذل جهدا جسمانيا متميزا ويعمل في ظروف تختلف عن ظروف العمل بالمكاتب (داخل الغرف). وعامل المنجم يبذل جهدا كبيرا ويعمل في ظروف شاقة تحت الأرض ووسط غازات سامة وأتربة .. (الخ). والقاضي يبذل جهدا عقليا كبيرا ومتميزا، وهكذا.

### حوافز الإنتاج

يتضمن هيكل الحوافز، حافزا يسمى حافز الإنتاج، يصرف إما على أساس يومي حيث يتقرر صرف مبلغ معين عن كل يوم عمل، أو على أساس شهري، حيث يصرف مبلغ معين في نهاية كل شهر. وذلك وفقا لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كلاهما.

### المكافآت عن ساعات العمل الإضافية

وهذه تصرف للموظف الذي يقوم بجهد إضافي متمثلا في استمراره في العمل بعد ساعات العمل المقررة نظرا لعدم كفاية العاملين بالنسبة لحجم الأعمال المطلوبة. وتحسب هذه المكافأة بضرب عدد الساعات الإضافية في المبلغ المقرر عن الساعة الواحدة. إلا أن صرف هذه المكافآت يتوقف على مدى كفاية الإعتماد المالي الذي تخصصه الإدارة لهذا الغرض. وأحيانا يؤدي القصور في هذا الإعتماد المالي إلى صرف مكافأة الساعات الإضافية مخفضة بنسب مئوية معينة. فمثلا إذا استحق لأحد العاملين مبلغ عشرة جنيهات عن الساعات الإضافية التي عملها، فإن هذا المبلغ قد يخفض بنسبة ٣% مثلا نتيجة لعدم كفاية ما خصص مقدما في موازنة الجهة الإدارية التي يتبعها هذا الموظف. ولا شك أن هذا الاعتبار يؤثر سلبا على قيمة مثل هذا الحافز وبالتالي على معنوية الموظف.

### المكافآت عن إقتراحات العاملين

يعد تقبل الإدارة للإقتراحات المفيدة والفاعلة التي يقدمها العاملون، والإهتمام بها ومكافأتهم أحد الصور الفعالة لحفزهم ورفع معنوياتهم. ومن المفيد أن تقرر الإدارة مكافآت تشجيعية للعاملين الذين يقدمون إقتراحات أو



أفكاراً مبتكرة لتحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو تخفيض تكاليف التشغيل. وتوضح ممارسات الكاتب لبعض الشركات في سنغافورة وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية وجودة نظام أو برنامج للاقتراحات. حيث تطلب الإدارة من كل موظف أو عامل تقديم عدد محدد من الاقتراحات على مدار العام. عادة ما يدور حول عشرة لقتراحات. هذا فضلا عن الاقتراحات التي ترفعها حلقات الجودة Quality Circles. ولاشك أن فحص هذه الاقتراحات وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية معتمدة يفيد كثيرا. فلو أمكن الإفادة من ١٠% من ٣٠٠ اقتراح تقدم سنويا بإحدى الشركات، فلاشك أن تحصلنا لموسم سيصيب الجودة أو التكلفة أو توقيتات خدمة العملاء، أو كل ذلك.

#### ٢/١ الحوافز المادية غير المباشرة

تتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين والعمالات مثل: التغذية والاسكان والمواصلات والتنظيف والتعليم والترويح والرياضة وخدمات مالية وخدمات طبية ودور الحضانه للموظفات وخدمات شرائية.

تعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء العاملين. فهي إذ تستهدف صيانتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل، تهيؤهم للعمل في ظل معنويات عالية. هذا بالإضافة لكونها حافزا لهم على الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة. وقد تنوعت الخدمات والمزايا التي تقدمها المنظمات بحيث أصبحت تمثل عنصرا رئيسيا في الموازنة الإجمالية للأجور. وهي تدرج من أقساط التأمين التي تدفعها المنظمة لصالح العامل إلى التسهيلات التي تقدمها بالإشتراك مع جماعات ونقابات العاملين. وتهدف هذه الخدمات - بشكل عام - تحسين الظروف المادية للعمل، وإتاحة الاستمتاع بأوقات فراغ أكبر، وضمان الأمان والرعاية في أوقات الشدة مثل المرض والأزمات المالية، وتحسين الظروف الاجتماعية العامة للعاملين.

ونضرب مثالا لفاعلية الخدمات الاجتماعية للعاملين، شركة "كروب" الألمانية التي أدى نظام الخدمات الاجتماعية بها، الذى يتضمن خدمات الإسكان والرعاية الصحية والقروض مخفضة للفائدة والتعليم بالمدارس والمعاهد إلى ولاء العاملين للشركة. هذا الولاء الذى مكثها من الوقوف على قدميها مرتين بعد تدميرها فى كل من الحربين العالميتين الأولى والثانية.

ويمكن عرض أهم الخدمات الاجتماعية فيما يلى:

#### التغذية

يقصد بذلك تقديم وجبات غذائية يومية فى المنظمات التى يستمر العمل بها حتى العصر تقريباً، إما مجاناً أو بمقابل رمزى. وقد تأخذ شكلاً آخر بإقامة جمعية إستهلاكية للعاملين والعاملات لمعاونتهم على توفير احتياجاتهم الغذائية بتكلفة منخفضة.

#### الإسكان

أصبحت خدمة الإسكان من أكثر الخدمات الاجتماعية أهمية فى مصر وكثير من الدول العربية لاسيما مع إستغراق الإسكان لنسبة تتراوح ٢٥% - ٣٠% من ميزانية العامل أو الموظف. وإتفاقا مع ذلك تقوم بعض المنظمات ببناء المساكن لعاملها ويقوم البعض الآخر بتشجيع إنشاء جمعيات تعاونية للبناء مع مساعدتهم فى الحصول على القروض والتيسيرات اللازمة للبناء.

#### الانتقالات

تمثل المواصلات فى المدن الكبيرة والمزدحمة مشكلة أساسية بالنسبة للعاملين والعاملات الذين لا يملكون سيارات خاصة. وتتمثل المشكلة فى إزدحام مركبات النقل العام مما يجعل من عملية الصعود إليها والبقاء فيها ثم محاولة النزول أمراً مرهقاً فى بعض الأحيان، خاصة بالنسبة للعاملات. وإتفاقا

مع ذلك فقد إتجهت بعض المنظمات إلى توفير سيارات خاصة لانتقال العاملين بين العمل والمنزل حفاظا على طاقاتهم الإنسانية من أن تهدر فى مشاق المواصلات وللحد من ظاهرة التأخر فى الحضور عن مواعيد العمل المقررة.

### التثقيف والتعليم

يعد تثقيف العاملين وتشجيعهم على تنمية معلوماتهم ومعارفهم أحد مسؤوليات الإدارة تجاه العاملين. وتقوم بعض المنظمات بتقديم بعض الخدمات الثقافية للعمال مثل إقامة فصول لمحو الأمية، وتشجيع العاملين والعاملات الذين يستكملون دراساتهم المتوسطة أو العالية، بدفع مصروفات الدراسة لهم، ومنحهم إجازات بدون مرتب فى أيام الإمتحانات ومنحهم مكافآت فى حالات النجاح أو التفوق الدراسى. وقد تمتد هذه الخدمات إلى أبناء العاملين بالنكثل بمصاريف دراساتهم أو المعاهمة فى إنشاء دور تعليمية لهم.

### الترويح والرياضة

إن أوقات فراغ العاملين، حتى وإن كانت محدودة تتطلب تنظيمًا مثمرًا يساعد على جعل الفرد أكثر حيوية ونشاطًا. ولذلك تكتسب خدمات الترويح والرياضة أهمية خاصة لإسهامها فى تخفيف التوتر العصبى الناتج عن العمل وتكوين الشخصية المتزنة. وتنظم بعض المنظمات خدمات ترويح لعمالها وعاملاتها بوسائل مختلفة منها إنشاء أو الإشتراك فى نواد رياضية واجتماعية، وتنظيم رحلات، مع تحمل المنظمة لنسبة من تكلفتها، وتشجيع إنشاء فرق مسرحية وموسيقية من العاملين. كذلك يمكن أن تشمل هذه الخدمات تنظيم عضوية العاملين - باشتراكات مخفضة - فى النوادى الرياضية والاجتماعية وفى المكتبات العامة، والمعارض، ونوادى الرحلات والسفريات.

### الخدمات المالية

تعد مساعدة الإدارة للعاملين والعاملات في أوقات الشدة، ولمواجهة مصروفات حتمية وطارئة أحد الحوافز الهامة لهم. وتتضمن هذه المساعدة تقدم القروض والإعانات في حالات معينة مثل المرض أو الوفاة أو الانتقال إلى مسكن جديد أو الزواج أو الولادة. وعموما تشمل الخدمات المالية لكلا من القروض والإعانات. أما القروض فتقدم للعاملين المحتاجين، على أن تسترد منهم على أقساط تخصم من المرتب الشهري مضافا إليها فائدة معينة يفترض أن تكون بسيطة بقدر الإمكان. وأما الإعانات فيمكن أن تصرف للعاملين دون أن ترد ثانية وذلك في مناسبات إجتماعية مثل زواج الابنة، أو في موسم دخول الأولاد المدارس، أو في حالة وفاة أحد الأقارب، وما إلى ذلك.

### الخدمات الطبية

المقصود بهذه الخدمات تقديم الرعاية الطبية للعاملين وأسرتهم. وهذه الرعاية قد تتاح في وحدة صحية تابعة لجهة العمل، إما ملحقة بمبنى هذه الجهة أو مكان آخر. وقد لا تكون وحدة للرعاية الصحية تابعة لجهة العمل. كان تشترك هذه الجهة في أحد المستشفيات العامة أو الخاصة وتحمل تكاليف خدماتها أو تدفع جهة العمل تكلفة الخدمة الطبية أو نسبة منها للعاملين فقط أو لهم ولأسرتهم. ويفترض أن تشمل الرعاية الصحية كلا من الكشف الطبى، وإتاحة الأدوية المطلوبة بشكل كاف، هذا فضلا عن إجراء الفحوص الطبية الدورية للتأكد من استمرار اللياقة المتكاملة لأداء العمل، لاسيما كلما تدرج الموظف في مراتب الإدارة العليا. ففاعلية القرارات الاستراتيجية ترتبط بدرجة أو بأخرى بالحالة الصحية (جسميا وعقليا) لصانع القرار.

### دور الحضانة للموظفات

دور الحضانة هي دور رعاية للأطفال - لبعض الوقت - في حالة غياب أمهاتهم عن المنزل في العمل. وحيث يتطلب الأمر تعويض الطفل عن أمه وقت غيابها، ولا تقتصر مهمة دور الحضانة على رعاية الأطفال فيما بعد سن الثانية أو الثالثة أى بعد إنتهاء فترة الرضاعة حتى يصلوا إلى سن المدرسة (الم السادسة) وإنما تقوم هذه الدور، بدور هام بالنسبة للأطفال خلال فترة الرضاعة.

ويرى الكاتب أن عدم وجود دور حضانة يعتمد عليها لأطفال الموظفات يجعلهن أكثر عرضه للقلق النفسى. وهو ما يؤثر على شخصيتهن ونشاطهن العقلى والفكرى فى مجال العمل، فى ظل نشأت فكرهن فى مشكلات لا ترتبط بالعمل نفسه. وحيث تتميز النساء بأنهن للفئة التى يكثر بها السلوك الخاص بـ "أخذ المنزل إلى العمل". ويمكن أن تخفف الإدارة من هذه المشكلة (فى حالة تجاوز عدد الموظفات لمائة موظفة مثلا) بتخصيص وتجهيز أحد قاعات المبنى كدار حضانة على أن تتناوب الموظفات للقيام بدور المشرفات.

### مميزات شرائية

المقصود بهذه الميزات، نسب الخصم التى تمنحها المنظمة للعاملين بها عند شرائهم لسلعها أو خدماتها التى تنتجها. ويمكن التمثيل لذلك بالإشتراكات المجانية أو المخفضة التى تمنح للعاملين بمرقى السكة الحديد، والنقل العام. كذلك ما يتمتع به العاملون والعاملات بالجهاز المصرفى للمصرى وبعض الدول العربية من سعر فائدة مرتفع أو متميز على ودائعهم. ويرى الكاتب أن هذا النوع من الخدمات يمكن أن يرفع من درجة ولاء العاملين للمنظمة ويحفزهم على المشاركة بإيجابية فى تحقيق أهدافها.

## ٢- الحوافز المعنوية

هى تلك الحوافز التى تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد. فلا يكفى أبداً أن تشبع الحوافز المادية، وإنما يتطلب استقرار وفاعلية الفرد أن تشبع حاجاته المادية والمعنوية بشكل متكامل.

وتتمثل أهم هذه الحوافز فى : (أ) حوافز متعلقة بالعمل، مثل العمل المناسب من حيث تصميمه وتناسبه مع قدرات ومهارات الفرد، وفرض الترقية، والمشاركة فى الإدارة، و(ب) حوافز متعلقة ببيئة العمل، مثل جماعة العمل المنسجمة، وظروف العمل الجيدة، والإشراف الفاعل، ونظم الإقتراحات. هذا إضافة لحوافز معنوية أخرى مثل خطابات الشكر وأنواط الجدارة ودرع الكفاءة ووضع لوحة شرف لتسجيل أسماء الموظفين المجيديين. كذلك يمكن تنظيم مسابقات بجوائز لحفز العاملين والعاملات على التبارى فى تحسين الأداء من حيث السرعة والدقة وجودة التعامل.

## ١/٢ الحوافز فى مجال العمل نفسه وهذه تتضمن:

## العمل المناسب

والمقصود بذلك أن يتناسب أو يتوافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته، وطموحاته. ومن شأن هذا التوافق أن يحفز الموظف أو الموظفة على الأداء الفاعل. فهذا التوافق يخلق لدى الفرد محركاً أو دافعاً ذاتياً يدفعه ويوجهه للأداء المثمر. وهناك فرق واضح بين الدافع الذاتى لدى الفرد والدافع الخارجى الذى تمثله الإدارة. فالدافع الذاتى يتمثل فى طاقة شحنة أو دفع ذاتية مستمرة تتوفر للفرد إذا رضى عن عمله. فإذا افتقر لهذا الدافع، تضطر الإدارة لدفعه من وقت لآخر بالتوجيه أو بالحوافز السلبية (خصم من راتب أو إنذار أو لوم أو نقل وما إلى ذلك).

وكلما نفذ مفعول الشحنة أو الدفعة التي تقوم بها الإدارة، خمد نشاط الفرد فتدفعه ثانية، وهكذا. وأقرب مثال لذلك السيارات ذات البطارية التالفة، فهي تحتاج لأن يدفعها أحد لتسير قليلا ثم تتوقف محتاجة لدفعة ثانية وهكذا. أما إذا هيات لها بطارية صالحة، فقد توفر لها الدفع الذاتي الكافي.

### التصميم المحفز للعمل

المقصود بذلك أن يكون تصميم العمل - في حد ذاته - محفزا للفرد على الأداء الفعال. ويتضمن تصميم العمل أو خصائصه الجوهرية: درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء ودرجة التكرار ودرجة التنوع - درجة الاستقلالية أو مدى العلاقات الاعتمادية مع الآخرين ومتطلبات الأداء من حيث السلطة والمسئولية، وطرق الأداء، والمعلومات.

وقد شهد الفكر الإداري في مجال إدارة الموارد البشرية عدة مدخل نحو التصميم الفعال للعمل، وأهمها:

١- تبسيط العمل Job Simplification، من خلال تكميط إجراءات الأداء وتحديد مهام المنفذين بشكل واضح دقيق. وهو ما يسهم في زيادة درجة فهم الفرد وتمكنه من الأداء، وبالتالي نفعه بنفسه.

٢- تكبير العمل Job Enlargement، بتضمين عمل الفرد مهمتين أو أكثر كائناتا توديان بواسطة عامل آخر أو عاملين آخرين. فالتغيير يتمثل في أداء الفرد لمهام أكثر، مختلفة عن عمله الأصلي. فمثلا في مصنع للسيارات، بدلا من أن يؤدي العامل مرحلة واحدة في خط تجميع المحرك، يؤدي مرحلتين أو ثلاث. وهذا يشعره بأهميته وثقته بنفسه وتعظم إسهامه في الأداء. ويؤدي بالتبعية لرفع درجة رضاه، بما يمكن أن يؤدي إلى فاعلية أدائه. ويعبر عن ذلك بالتوسع الأفقي في تحميل العمل.

٣- **تناوب العمل Job Rotation**، وهنا يزيد تنوع المهام من خلال التغيير الدورى للعاملين أو العاملات بين أعمال مختلفة تتضمن مهامًا مختلفة. وذلك وفق جدول زمني محدد على مدى ساعة/يوم/أسبوع/شهر. خذ مثلاً أحد أقسام مصنع للملابس الجاهزة يضم مئ عاملات القص، وشريف عامل الحياكة، وليلى عاملة تركيب الأزرار. هنا يمكن - بالتدوير أو بالتناوب - أن تقوم مئ بتركيب الأزرار، وشريف بالقص وليلى بالحياكة. وهذا يمنع الملل، ويزيد من الخبرات العملية لدى كل منهم، ويرفع مستوى الرضاء والأداء معاً. ومن ناحية أخرى سيمهل نقل الأفراد من عمل أو قسم إلى آخر إذا دعت الحاجة لتحقيق التوازن فى هيكل العمالة ككل.

ومع ذلك فإن بعض فائدة مدخلى تكبير وتناوب العمل تنحصر فى الأجل القصير أساساً. صحيح أن الملل سيخفف لكن لبعض الوقت وليس بشكل دائم. لذلك ظهر مدخل حديث يمكن أن يغطى هذا القصور فى تصميم العمل، وهو مدخل إثراء العمل أو الإثراء الوظيفى.

٤- **إثراء العمل Job Enrichment**، لعلاج مسليبات تكبير، وتناوب العمل، إقتراح "هرزبرج" إثراء العمل كأسلوب لزيادة رضاء الأفراد وتحفيزهم. وذلك من خلال عوامل الحفز فى محتوى العمل نفسه كما هو، وليس من خلال تكبيره أو تناوبه. فهو يركز هنا على تعميق مضمون العمل بإضافة بعض واجبات التخطيط والتقييم - التى تمارسها الإدارة أو يمارسها الرئيس عادة - إلى عمل المرعوس. فالتوسع أو تحميل العمل هنا يعد رأسياً وليس أفقياً كما كان الحال فى مدخل تكبير العمل.

والجديد هنا هو إشراك الموظف أو الموظفة فى أمور وظيفته (أو وظيفتها) بما يبذل ما قد يتواجد من عدم الرضاء ويمهم فى رفع درجته. فالمرعوس هنا يشارك فى مسئوليات التخطيط (متضمنة تحديد معايير تقييم



الأداء) ثم ينفذ (وهذا هو إختصاصه الأساسى)، ثم يشارك فى المتابعة وتقييم الأداء. وهذا يساعد المرعوس على تنمية خبراته ومهاراته ومبادئته واقتراحاته للتطوير.

ويمكن إثراء العمل إذا توافرت له الخصائص الأساسية التالية: (أ) تنوع المهارات، أى تنوع أنشطة تنفيذ العمل بحيث تتضمن إستخدام مهارات مختلفة فى الأداء الفنى وفى التعامل. و(ب) تكامل المهمة، أى أداء مرحلة أو عملية كاملة من البداية للنهاية مع تحقيق نتيجة واضحة و(ج) الاستقلالية، بمعنى إتاحة حرية معقولة للعامل، مع مرونة تخطيط عمله وتحديد إجراءات التنفيذ و(د) المعلومات المرتدة من العمل، أى أن تنفيذ المهام يتيح للعامل أو العاملة الحصول على معلومات مباشرة عن نتائج الأداء.

وهكذا يمكن - مع مدخل إثراء العمل أو الإثراء الوظيفى - أن تتواجد عوامل الرضا أو للعوامل الدافعة فى مضمون أو جوهر العمل نفسه. ومن ثم تؤثر فى الرضا عنه وتخلق دافعا داخليا أو ذاتيا لدى الفرد.

ويرى "هرزبرج" أنه فى غياب هذه العوامل الدافعة تظهر عوامل عدم الرضا أو "العوامل الوقائية" Hygiene Factors التى ترتبط بمحيط أو جو العمل أكثر من ارتباطها بمضمون العمل نفسه. وتضم هذه العوامل: تقييم الأداء والأجر وملحقاته، الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء (أو المرعوسين) والمركز الوظيفى. وكلما تحسنت درجة إشباع هذه العوامل، قل الشعور بعدم الرضا حتى يتلاشى، ثم يبدأ تكوين الشعور بالرضا مع بدء إشباع العوامل الدافعة.

## ٢/٢ الحوافز فى بيئة العمل

تتضمن هذه الحوافز تشكيلة متنوعة مثل التقويم الموضوعى للأداء، والأجر المناسب (مع مكملته)، وفرص الترقية، والإشراف الفعال، وظروف العمل المادية، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والمشاركة فى الإدارة بما تتضمنه من نظام مقترحات العاملين والعاملات.

ويمكن التركيز فى هذا المجال على الحوافز المعنوية التى لم تسبق معالجتها فى الأجزاء الماضية، وهى: الإشراف، وظروف العمل المادية، والعلاقات مع الزملاء والمشاركة فى الإدارة.

## الإشراف

لا ينحصر وصف المشرف أو القائد فى كونه مسئولاً عن أداء مجموعة من الأفراد. فهو أيضاً مسئول عن خلق وتنمية جو معنوى مناسب يهيئ للأفراد أن يعملوا معا بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف المخططة. وهو -كقائد ناجح - يفترض ألا يعالج مشكلات وقضايا العمل فى إطارها الفنى فقط، بل أيضاً فى إطارها الإنمائى. فمهما كانت طبيعة العمل والظروف المادية المحيطة، فإن نمط الإشراف أو سلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات المرعوسين. لذلك فإن أهم مقومات المشرف تكمن فى قدرته على تهيئة أنسب مقومات الأداء المثمر لمرعوسيه. وسبيله لذلك هو تفهم حاجاتهم كأساس لتوجيههم وتحفيزهم.

وحتى يكون نمط الإشراف حافزاً للمرعوسين والمرعوسات على الأداء الفاعل، يجب أن تتوفر للمشرف أو القائد سمات بناءة مثل: الذكاء والنضج والإتقان الإنفعالى والقدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الإتصال الناجح وديمقراطية القيادة. من ناحية أخرى تتوقف جودة الإشراف أيضاً على

حسن معالجة المشرف للموقف الكلى الذى يتكون منه وجماعة المرعوسين والمرعوسات فى ظروف معينة، وعلى مدى التفاعل الإيجابى بين الطرفين فى كل موقف.

### ظروف العمل المادية

تتضمن ظروف العمل المادية: الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء والغبار والنظافة والألوان والأثاث والحوائط - وفى بعض المنظمات - الموسيقى الخفيفة فى مكان العمل. وتسهم ظروف العمل المادية الجيدة فى تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل. حيث يتأثر أداء الفرد بإنطباعاته عن بيئة عمله وتفاعله معها. لذلك تسهم بيئة العمل الجيدة فى تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية.

وإتفاقا مع ذلك يتجه بعض مصممي المصانع وأماكن العمل الحديثة لأن يضمّنوا خططهم المعمارية، الاعتبارات الخاصة بالمؤثرات السيكلوجية مثل الألوان والموسيقى. على أساس أن هذه العوامل المادية ككل تؤثر فى المزاج الشخصى للعامل أو العاملة وفى درجة الشعور بالتعب، ودرجة التيقظ والنشاط، كما تؤثر فى النهاية على المعنويات.<sup>(\*)</sup>

### العلاقات مع صحبة العمل

تكتسب هذه العلاقات أهمية بالغة فى ضوء حقيقة أن للفرد بقضى نصف يومه تقريبا فى العمل. فإذا تهيأت للعامل أو العاملة صحبة عمل مثآفة

(\*) ولـ "واشجن" تكون فريق عمل يضم بمجموعة من البيوت الإستشارية لى المنظمة للممارسة والتجارب الاجتماعية، وقسم علم النفس والعلوم السلوكية بجامعة كاليفورنيا. وتقوم فلسفة الفريق على أن يضم مكان العمل المشيع لحاجات ورغبات الأفراد يجب أن يتم من خلال مشاركة العاملين المستفيدين. حيث يستقصون فيما يتعلق بمساحات مكان العمل والإضاءة والتهوية والتقاعد وإرتفاعها .. الخ.

منمنجة، فإن هذا يسهم فى إشباع الحاجات الاجتماعية. كما يسهم ذلك فى شيوع روح الفريق حيث يسود التعاون والتفاعل الإيجابى بين جماعة أو جماعات العمل، ويسهل الإشراف.

### المشاركة فى الإدارة

المقصود بذلك إتاحة الفرصة للمرءوسين للإشتراك فى تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات. وهذا فى حد ذاته أسلوب فاعل للقيادة. وقد جاء فى القرآن الكريم: "وشاروهم فى الأمر"، (آل عمران: ١٥٩) "وأمرهم شورى" (الشورى ٣٨). وفق هذا الأسلوب أو الحافز، يحيط المشرف مرءوسيه و/أو مرءوساته علما بالمشكلات وبمؤثرات الأداء ويشجعهم على إيداء آرائهم وإقتراحاتهم، ويتقلبها أو يأخذ بعضها أو كلها بالاعتبار قبل إصداره للقرار. وهذا هو القائد الديمقراطى، بعكس الرئيس الأوتوقراطى.

وتتمثل مشاركة المرءوس فى إشتراكه العقلى والإنفعالى فى مواقف العمل. بحيث يسهم فى تصميم الأهداف وتنفيذها، ويشارك فى المسئولية عن النتائج. وتتطلب المشاركة الفاعلة عدة مقومات أهمها: سعى الرئيس لإشراك مرءوسيه قبل وقت كاف من إتخاذ القرار حتى تتاح فرصة المشاركة، وأن تتوفر سبل الإتصال الفاعل بين الرئيس ومرءوسيه، وأن يتوفر مفهوم موحد واضح بينهما للمشاركة الفعالة.

وتجدر الإشارة إلى التجربة اليابانية فى هذا الصدد، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية هناك بشكل عام على إفتراض أساسى مؤداه أن الإسهام الإيجابى للعامل فى نجاح العمل حتمية وضرورة أساسية. وأنه كلما زادت المسئولية المنوطة به كلما زاد تحفزه للأداء وقلت الحاجة لمراقبته. وتشتهر التجربة اليابانية بنظام حلقات الجودة حيث يشترك المرءوسون والرؤساء فى

اجتماعات دورية على مائدة مستديرة للتشاور في المشكلات وإتخاذ القرارات في جو من الثقة المتبادلة بين الطرفين.

ويتضمن حافز المشاركة في الإدارة، نظام الاقتراحات. حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقى وفحص الاقتراحات المقدمة من العاملين ودراستها من حيث مدى إسهامها في تبسيط إجراءات الأداء، أو ترشيد التكاليف، أو حل مشكلة عامة، مع إقترح مكافأة مقدميها.

#### تلبية اهتمامات الموظفين في بيئة العمل

تختلف إهتمامات الموظفين في مجال العمل عن إهتمامات الموظفين الرجال بشكل واضح. وبدرجة تستحق أن تؤخذ في الاعتبار، في إطار ممارسة أساليب الإشراف. وقد قام "هرزبرج" وآخرون بتجميع نتائج تسع دراسات عن العوامل الأكثر أهمية لكل من الجنسين في مجال العمل. وغطت الدراسة عشرة آلاف من الموظفين والموظفات، حيث اضح أن العوامل الأكثر أهمية للموظفات عن الموظفين تضمنت: الإشراف والاعتبارات الاجتماعية في العمل وظروف العمل. وأن العوامل الأقل أهمية لهن تضمنت: فرص التقدم والترقية والمنظمة والإدارة والأجور والمظاهر الفنية في العمل. كما أوضحت الدراسة أن الموظفين أكثر إهتماماً من الموظفين بأن ينلن المديح والتقدير والإهتمام من المشرفين.

١- فمن حيث إهتمامهم بالإشراف، يتفق الكتاب على أن الموظفين عامة، ينشدن أسلوباً خاصاً للإشراف. وترجع بعض أسباب ذلك إلى تكوينهن الفسيولوجي (الجسمي) والميكولوجي (النفسي) المختلف عن الرجال. وإلى ميولهن وإهتماماتهن الخاصة. وبينما يمتدح الرجال - بشكل عام - وفي أحوال كثيرة من أسلوب الإشراف الدقيق (Close Supervision)، فغالباً ما تميل

الموظفات إلى أن تراجع أعمالهن حتى يعرفن ما إذا كن يحزنن تقدما كافيا أم لا. والإناث يبدن عاطفيات أكثر من الرجال. وإرتباطا بذلك وبمسئوليتهم المزدوجة في العمل داخل المنزل وخارجه، فإن الموظفات أكثر قلقا بتأثير ضغط العمل عن الموظفين. وفي هذه الحالات يكون على المشرف الحكيم أن يعهد بوحدة عمل مناسبة لهن كلما أمكن. ويعتبر ذلك أفضل من تكديس عمل عدة أيام في تكليف واحد. ومن السمات الشخصية المميزة للإناث أنهن أكثر حساسية من الرجال. وقد أجريت دراسة على ألف شخص، أوضحت أن واحدا من كل خمسة رجال يكون حساسا جدا، بينما كانت النسبة بين الإناث واحدة من كل ثلاثة. لذلك وبسبب هذه الفروق السلوكية والاجتماعية بين الجنسين يتطلب الإشراف على النساء إعطاء أهمية أكثر لعناصر اللياقة والكياسة مراعاة لحساسيتهم للزائدة.

والموظفات أكثر احتياجا للتعزيد والإطراء والتشجيع. وهن ميالات بشكل عام إلى أن تراجع أعمالهن وأن يشجعن ويقدرن بطريقة ودية عندما يحزنن تقدما مرضيا. وقد أجريت دراسة لقياس أثر التشجيع على مجموعة مشتركة من الجنسين. حيث قسم المبحوثون إلى ثلاثة مجموعات: مجموعة لم تتحدث، ومجموعة إنتقلت، والثالثة أهملت. فكانت النتيجة العامة هي تحسن قدره (٧١%) في المجموعة للممتحة و(٢٠%) في المجموعة المنتقدة و(٥%) في المجموعة المهمله. وبتحليل أثر التشجيع حسب الجنس في المجموعات الثلاثة تبين ما يلي:

## جدول (٥/٩)

## أثر التشجيع بحسب الجنس

المجموعات	النسبة المئوية للتحسن لدى الموظفين	النسبة المئوية للتحسن لدى الموظفات
المجموعة الممتدحة	٥٤	٨٦
المجموعة المتقدمة	٢٦	١٤
المجموعة المهملة	٢	٧

حيث يتضح أن أسلوب التشجيع، يعد من الوسائل الفعالة إلى حد كبير في الإشراف على الموظفات.

ومن حيث نوع أو جنس القائم بالإشراف، تفضل الموظفات بوجه عام العمل مع مشرف رجل عن العمل مع مشرفة. وفي هذا الصدد يمكن القول بأن هناك اتفاقاً عاماً بين الكتاب، على تفضيل الموظفات للمشرف الرجل. حيث يشعرن بفعالية هذا النمط من الإشراف. وفي دراسة أجريت على (٦٤٩) موظفة، تأكد هذا الاعتبار، إذ فضلت (٤٠٩) موظفة بنسبة ٦٣% مشرفين رجال. ومع ذلك فهناك استثناءات من هذه القاعدة، إذ تفضل بعض الموظفات أن يعملن مع مشرفة، حيث يشعرن أنها تكون أكثر تقديراً أو تفهما لمشاكلهن، وأنه من السهل التحدث إليهما وخصوصاً في المسائل الشخصية.

وفي دراسة ميدانية أجراها الكاتب على ١٣٠ موظفة بإحدى المنظمات وجه لهن سؤالاً عما إذا كن يفضلن العمل مع مشرف أو مشرفة، أو مستوى عندهن المشرف والمشرقة. فأجاب ٦٣% منهن بـ "يمتوى عدى مشرف أو مشرفة" وأجاب ٣٤% منهن: "أفضل العمل مع مشرف"، وأجاب ٣% بـ

"أفضل العمل مع مشرفة". ويوضح ذلك أن النسبة التي اختارت بين المشرف الرجل والمرأة، قد انقسمت إلى نسبة عالية في تأييد المشرف الرجل (٣٤%) مقابل نسبة ضئيلة في تأييد المشرفة (٣%).

٢- ومن حيث إهتمام الإناث بالاعتبارات الاجتماعية في العمل، تميل الموظفات بشكل عام إلى تكوين مجموعات مختلطة في مجال العمل توفر لهن دفء القبول الاجتماعي. وإلى تكوين علاقات عمل حسنة مع المشرفين ومع الزملاء والزميلات.

ويسؤال الموظفات في دراسة الكاتبة سألته الذكر عما إذا كن يفضلن العمل مع مجموعة مختلطة من الجنسين، أو مع رجال فقط، أو مع موظفات فقط. جاءت إجابتهن كما يلي: ٩٣% يفضلن العمل مع مجموعة مختلطة من الجنسين، ٥% يفضلن العمل مع موظفات فقط، ٣% يفضلن العمل مع موظفين رجال فقط. وتوضح هذه الإجابات المدى الاجتماعي الذي تتشده للموظفات في مجال العمل. وبالنسبة لكثير من النساء، فإن تكوين علاقات طيبة مع جماعة العمل توفر الإنسجام الاجتماعي لهن، هي أمور تمثل حاجات قوية في محيط العمل وتمثل أساساً لشعورهن بالأمن والرضا عن العمل. وقد قام "ديفيز" بحصر آراء الموظفات في إحدى الشركات فيما يتعلق بإهتماماتهن في مجال العمل. ووجه فيه سؤالاً متفوحاً هو: "ماذا تفضلين في شركتك كمكان للعمل؟ فأجاب أكثر من نصف المستقصيات، إجابات ذات طابع اجتماعي كما يلي: "الناس الذين أعمل معهم يبدون طيبين جداً"، و"أحب تعاون الزملاء في العمل"، و"كل الزملاء أصدقاء"، و"معظم الناس من القاعدة إلى القمة أصدقائي".

كما أن إشتراك الجنسين في جو العمل، يمكن أن يؤدي إلى إرتفاع مستوى التعامل الإنساني، وزيادة حماس الرجال في العمل فعمل تكافس الجنسين، وإلى شيوع روح الفريق.



٣- ومن حيث إهتمام الموظفين بظروف العمل، فهن يهتمن عموماً بتكوين علاقات طيبة مع الزملاء والزميلات. وهن يبدین إهتماماً أكبر بالعلاقات الإنسانية الطيبة، عن الاعتبارات الفنية للعمل. وتفضل كثير من الموظفين أن يشغلن عملاً ذا ظروف جيدة، عن أن يسعين إلى التقدم والترقية، لأنهن لا يردن المخاطرة بفقد ظروف عمل لاجتماعية جيدة. وقد أوضحت دراسة لتحديد ترتيب العوامل التي تفضلها جماعات العمل المختلفة بالنسبة لظروف العمل، أنه بالنسبة للعاملات كانت "الظروف المريحة للعمل، والزملاء والزميلات الطيبون في العمل، والرئيس الطيب، في مقدمة العوامل التي رتب وفقاً لتفضيلات الموظفين.

إن الرؤساء مطالبون - في ضوء ما تقدم - بإدراك الطبيعة الأنثوية الخاصة وتكييف نمط إشرافهم على الممرضات بما يتناسب وهذه الطبيعة، إذا أرادوا الإحتفاظ لهن بمعنويات طيبة ومن ثم بإنتاجية عالية. على أن هذا لا يعنى التهاون في معالجة السلبيات التي قد تبرز من بعض الممرضات، مثل تجاوز الحد المقرر من الإجازات والمسموحات الزمنية (التي يمكن أن تكون مميزة لهن)، ومثل الإشتغال بأعمال الإبرة وأعمال أخرى منزلية في مكان العمل.

#### إختلاف الأهمية النسبية للحافز باختلاف العاملين وحاجاتهم

ومع ذلك فإن قدرة الحافز المادى على توليد قوة دفع للعاملين تختلف من فرد لآخر بحسب درجة حاجته. فيكون لهذا الحافز أهمية كبيرة وقوة دفع مؤثرة لمن يشعر بنقص حاد في موارده المالية ورغبة قوية في سد العجز بها. بينما يكون لهذا الحافز أهمية/دافعية أقل بالنسبة لمن يتوفر لديه مورد مالى خارجى آخر أو لا يعانى من نقص حاد في موارده المالية.

كذلك فإن الحافز المادى قد لا يكون مؤثرا تماما بالنسبة لموظف يتقاضى مرتبا يراه كبيرا أو كافيا نسبيا. فهو لا يشعر بحاجة مادية أساسية بينما قد يشعر بحاجة عالية إلى التقدير الشخصى، وإحترام رؤسائه وزملائه له. فإذا تمثل للحافز الذى تقدمه الإدارة فى هذا الصدد فى نشر اسم الموظف الممتاز أداء وتعاملا بمجلة المنظمة. أو منحة نوطا للجدارة أو ترشيحه لمهمة أو بعثة للخارج، فإن مثل هذا الموظف يوجه سلوكه فى إتجاه حصوله على هذا الحافز. وذلك بأن يحسن أدائه وأنماط تعامله مع رؤسائه وزملائه أو مرعوسيه أو عملاء المنظمة. وهنا يكون الحافز الذى خاطب حاجته إلى التقدير الشخصى أقوى وأفعّل (أكثر دفعا له) من الحافز المادى.

وفى مثال آخر، إذا قمت إدارة المنظمة حافزا للعاملين والعاملات يتمثل فى إنقاص ساعات العمل بواقع ساعة واحدة أو بإنشاء دار حضائنة للأطفال الموظفين فإن مثل هذا الحافز لن تكون له نفس الفاعلية والأهمية لكل العاملين. ستكون له فاعلية أكبر للموظفات ذوات المسؤوليات المنزلية واللاتى سيصبحن حاجة كبيرة لديهن إلى أداء أو إبتكمال الواجبات المنزلية. وفى نفس الوقت يكون هذا الحافز أقل فاعلية بالنسبة للموظفات غير المتزوجات، وأقل نسبيا للموظفين الرجال.

#### الإدارة الفاعلة تركز على أنسب الحوافز الفاعلة

فى ضوء ما تقدم فإن الإدارة الفعالة هى التى تدرس وتنفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة (مثل: طبيعة أعمالهم - مدة خدمتهم - مستوى أجورهم - حالتهم الاجتماعية) بحيث تقدم مزيج الحوافز الذى يتيح - أكثر من غيره - أقصى إشباع ممكن للأفراد بهذه التقسيمات.

وكما سبق القول فإن إختيار الفرد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بناتج معين. وكلما وجه للفرد أن الحافز المقدم - أيا كانت طبيعته - فاعلا في إثباع الحاجة المطلوب إثباعها، كلما كان هذا الحافز أكثر دفعا له على إتباع الملوك المؤدى للحافز، والعكس صحيح.

### مقومات فاعلية نظام الحوافز

يتطلب نجاح نظام الحوافز - بشكل عام - توافر عدة مقومات أساسية تكفل أن يسهم هذا النظام فى رضا العاملين عن أعمالهم، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة. وتتمثل هذه المقومات فى: (١) دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الإجتماعية والعملية). و(٢) إختيار مزيج الحوافز المناسبة والفاعلة. و(٣) تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه. و(٤) التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

### الرضا والإنتاجية

لا يمكن رفع معدلات الإنتاجية البشرية فقط من خلال المدخل الفنى مثل تطوير الآلات أو الأجهزة أو الأدوات، أو تحسين أو تبسيط طرق وإجراءات العمل، أو ترشيد معايير الأداء. وإنما يتطلب الأمر أيضا الإهتمام بالجوانب النفسية للعاملين والعاملات. الإهتمام برفع روحهم المعنوية أى بتحقيق وزيادة رضائهم. والرضا هو حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقا لدرجة إثباع حاجاته. فكلما زادت هذه الدرجة زاد الرضا. وتتعدد المجالات التى تكون موضعاً لرضا الفرد - فى العمل - أو عدم رضائه. وأهم هذه المجالات (١) للعمل نفسه من حيث مدى تناسبه مع الميول والقدرات ومدى وضوح الدور المطلوب من الموظف. و(٢) مسمى الوظيفة. فهذا قد يكون باعثاً على الرضا ومُسبها

فيه أو لا يكون، و(٣) فرص التدريب والتطوير، و(٤) فرص الترقى و(٥) نمط الإشراف و(٦) ظروف العمل المادية (مثل الإضاءة والتهوية والنظافة ومساكنات العمل وفترة أو فترات الراحة)، و(٧) صحة العمل والعلاقة معها، و(٨) الأجر وملحقاته.

وكلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم له مزيج الحوافز المناسب، أسهم ذلك في رضائه وساعد على إثارة دافعيته، أى حثه وحفزته نحو الأداء الفاعل. وحيث يعد الرضاء عن العمل محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

لكن يثور هنا تساؤل هام. وهو: هل يؤدي رضاء الفرد لزيادة إنتاجيته؟ هل العلاقة طردية بين تزايد الرضاء وتزايد الإنتاجية؟ قد تبدو الإجابة للوهلة الأولى نعم. لكن الأمر ليس بهذه البساطة. لننأمل الحالات التالية التي يمكن أن تحدث في هذا الصدد:

١- قد يزيد الرضاء ولا تزد الإنتاجية. ولعلنا نتذكر كيف تهيأت للعاملين في شركات القطاع العام المصري بعد عام ١٩٦١ مزايا عديدة مثل أجور مجزية ومشاركة بالأرباح وأمن وظيفي قوى ضد الفصل وخدمات إجتماعية، وما إلى ذلك. لكن الإنتاجية لم ترتفع كما كان مأمولا. وتعود أهم أسباب هذه الحالة (تزايد الرضاء مع عدم تزايد الإنتاجية) لأسباب منها تواضع الولاء والانتماء للمنظمة أو انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل، أو انخفاض فاعلية القيادة الإدارية ونظم العمل بالمنظمة بشكل عام.

الرضا	الإنتاجية
(١) +	-
(٢) -	+
(٣) +	+
(٤) -	-

نموذج (١/٩)

العلاقة غير طردية بالضرورة بين الرضا والإنتاجية

٢- وقد ينخفض الرضا، لكن تزيد الإنتاجية. وتعود أهم أسباب هذه الحالة، إلى بقطة ضمير الموظف أو الموظفة، كان يقول: "إني أخاف الله .. لا أقبل أجرا دون أن أقدم عملا". أو قد يرى الموظف أن وظيفته هي فرصته الوحيدة، فلا وظيفة أخرى متاحة. أو قد يخشى الموظف بطش رئيسه الأوتوقراطي الصارم. هذا بافتراض توافر القدرات التي تتطلبها الوظيفة في الموظف.

٣- وقد يزيد الرضا وتزيد الإنتاجية. وذلك عندما يسهم الرضا المرتفع في تهيئة ولاء الموظف وإيمانه للمنظمة وتقارب أو توحد أهدافه مع أهدافها. وعندما تتوافر القدرات اللازمة أو تتزايد بزيادة فرص التدريب الفاعل.

٤- وقد ينخفض الرضا وتنخفض الإنتاجية. وذلك عندما يؤدي إنخفاض الرضا لانخفاض الدافعية للفرد للعمل. ويزيد الأمر سوءا إذا اقترن ذلك

بتواضع فرص للتدريب أو بمواءمة نمط القيادة أو غير ذلك من العوامل المقللة لمستوى الرضاء في مجالات الرضاء مبالغة الذكر.

#### آثار إنخفاض الرضاء

وعندما تنخفض درجة رضاء الفرد، يؤدي ذلك لآثار سلبية على الأداء وكذا على معدل دوران العمالة. وتتووع هذه الآثار السلبية لتشمل (١) الاستمرار في الخدمة لكن دون أداء فاعل مثمر، أو (٢) الاستمرار في العمل لكن بميلوك سلبي أو معاكس يؤثر سلبا على فاعلية الأداء الفردي والجماعي، أو (٣) ترك العمل، مما يسهم في رفع معدل دوران العمالة.

خذ مثلا موظفة تقتقد الإنسجام الإجتماعي مع صحبة العمل في قسمها. لذا تسعى لتكوين علاقات أو صداقات مع أخريات في قسم أو أقسام أخرى بالمنظمة. فتمضي جزءا غير قليل من وقت العمل في الحديث معهن وتضيق وقتها ووقتتهن مما يؤثر سلبا على الأداء. خذ مثلا ثانيا، موظف يفتقد الإشباع المادي و/أو المعنوي فيتجه للسرقة وعدم الأمانة بصورها مثل سرقة الأموال أو الوثائق والمعلومات أو تحريف الأقوال أو المعلومات... إلخ. وفي مثال ثالث يمكن أن تجد موظفا ساخطا يحدد لنفسه (أو للآخرين أيضا) معدلات أداء على مزاجه، تكون أقل من مستويات الأداء المطلوبة أو المفترض الإلتزام بها. ويحاول حث زملائه على اللتباطؤ في الأداء أو الأداء المعيب أو كليهما. وقد يلجأ البعض الآخر لإشباع بعض حاجاته من خارج محيط العمل، بأن يتجه لعمل آخر خارجي يؤثر سلبا على أدائه بعمله الأصلي في المنظمة.

ومن السهل ملاحظة مستويات معنويات العاملين والعاملات. سواء كانت مرتفعة أو عادية أو منخفضة، وذلك من خلال الإلتصال الشخصي السليم بين الإدارة أو الرؤساء وبين المرعومين والمرعومات. والمعنويات ليست ثابتة،

وإنما هي ديناميكية يمكن أن ترتفع أو تنخفض من وقت لآخر بتأثير المعوقات التي تحول دون إشباع الحاجات الإنسانية أو الإيجابيات التي تسهم في إشباعها. لذا فمن المهم أن يستمر الرؤساء في قياس المعنويات وإكتشاف المشكلات في هذا الصدد وتشخيصها وعلاجها من خلال أساليب الحفز الفاعلة.

### ملخص

ناقشنا في هذا الفصل كيف تعتمد الإدارة لمكافأة جهود العاملين، فعرضنا لتقييم الوظائف كمرحلة أساسية لتحديد الأجر العادل لكل وظيفة واستعرضنا أهم طرق تقييم الوظائف. طريقة الترتيب وطريقة التقسيم إلى درجات وطريقة النقاط وأخيراً طريقة العوامل المقارنة. ولوردنا مثالا لتحديد أجر الوظيفة باستخدام معادلة الاتجاه العام. وكيف يجب معالجة الفرق بين الأجر الحالي لشاغل الوظيفة والأجر العادل الذي حددته عملية تقييم الوظيفة.

ثم أوردنا هيكلًا متكاملًا للحوافز المادية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، وللحوافز المعنوية متمثلة في التصميم المحفز للعمل وتكبير العمل وتناوب العمل وإثرائه. وناقشنا الحوافز في بيئة العمل متمثلة في الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء والزميلات والمشاركة في الإدارة، وتلبية اهتمامات الموظفين في بيئة العمل.

ثم ناقشنا العلاقة بين الرضا والإنتاجية وكيف أن ارتفاع الرضا لا يعنى بالضرورة زيادة في الإنتاجية حيث لا توجد علاقة طردية بينهما.

## حالة عملية

## مشروع قطاع خاص

قال السيد/ نبيه، رئيس مجلس إدارة إحدى شركات قطاع الأعمال العام لأحد زملائه - في لقاء بنادى الإدارة - انه قد إنتهى من تصميم لائحة ممتازة لنظام الحوافز بالشركة ستطبق فوراً. وأخذ يشرح النظام لصديقه قائلاً أنه بالإضافة لنصيب العاملين بالشركة فى الأرباح سيتضمن نظام الحوافز صرف ١٥% من الأجر الأساسى لكل موظف وموظفة بحيث لا يضار أحد. وأن هذا الحافز سيزداد فى أول كل عام ولمدة ثلاثة أعوام بواقع ٥% أى أنه سيكون ٢٠% فى العام التالى، و ٢٥% فى العام الذى يليه، وهكذا.

وقال "نبيه" أنه يرى أن نظام حوافز كهذا، سيوفر الشكاوى التى كان يمكن أن تقدم ممن يعتقدون أنهم ظلموا فى مجال صرف الحوافز، كما سيوفر الوقت والجهد الذى كان سيتمتد فى معالجة مثل هذه الشكاوى.

وفى لقائه التالى مع زميله - بعد حوالى ثمانية شهور - سأله زميله عن أحواله وأحوال الشركة، فرد السيد/ نبيه بامتعاض: "يا أخى لا فائدة فى هؤلاء الناس. مهما صرفت لهم من حوافز، فالحال هو الحال، الموظفون الجدد لا يعملون كما يجب وكذلك القدامى وكذلك للموظفات. الفتيون والإدريون، وكأنك يا أبو زيد ما غزيت، للواحد يشوف له مشروع قطاع خاص وخلص".

## للمناقشة

١- ماهى - فى رأيك - أسباب عدم تحسن إنتاجية الموظفين

والموظفات بعد تطبيق نظام الحوافز الجديد؟

٢- هل يمكن أن يشعر بعض العاملين بغبن أو ظلم؟ ولماذا؟

٣- هل تتفق مع ما إنتهى إليه السيد/نبيه؟ ولماذا؟



## أسئلة للمراجعة

- ١- هل ترى علاقة بين كل من تحليل ووصف الوظائف وبين تقييمها؟ وكيف؟
- ٢- ما هي الاعتبارات التي يتعين أن تراعيها الإدارة عند إعداد هيكل الأجور؟
- ٣- من بين طرق تقييم الوظائف، ماهي الطريقة التي تراها أكثر عملية؟ ولماذا؟
- ٤- هل يمكن ترجيح أهمية الحوافز المادية على الحوافز المعنوية أم العكس، ولماذا؟
- ٥- "هناك علاقة طردية بين الرضاء والإنتاجية" ناقش بإيجاز.



## الفصل العاشر النقل والترقية

### ✽ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل يتوقع أن تكون قد :

- ١ - وفقت على مفهوم وأهداف النقل الإداري.
- ٢ - تعرفت على المشكلات الشائعة في مجال النقل الإداري.
- ٣ - أدركت للمشكلات الأنثوية في مجال النقل الإداري.
- ٤ - تفهمت الأهداف التنظيمية للترقية ومقومات فاعليتها.
- ٥ - تعرفت على للمشكلات الأنثوية في الترقية.



## النقل والترقية

تتضمن وظائف إدارة الموارد البشرية رسم ومباشرة سياساتى النقل والترقية . فهذه الإدارة هى صاحبة النظرة الشاملة لموقف العمالة بالمنظمة ، والمعنية بتخطيط الموارد البشرية . وعلى ذلك فهى تنسق بين النقل والترقية كأدوات مساعدة فى تحقيق التوازن والفاعلية لهيكل العمالة بالمنظمة ، ومن ناحية أخرى فإن إقتران معظم الترقيات بزيادات فى الأجور يتطلب متابعة وتحكم مركزيين من إدارة للموارد البشرية لضمان تناسق برامج الترقية مع موازنة الأجور .

### النقل

تتعرض قوة العمل فى أنواع الوظائف المختلفة بالمنظمة فى الأجل الطويل أو المتوسط للتغير بالزيادة فى بعض الوظائف والعجز فى البعض الآخر . ويرجع ذلك إما لتغير حجم وجدول الإنتاج بالزيادة أو النقص أو لتغير طرق العمل أو تجهيزاته ، أو لارتفاع معدل دوران العمالة فى بعض الإدارات أو الوظائف ، أو لكل هذه الأسباب مجتمعة . وهذا يوجب على الإدارة أن تستخدم النقل الإدارى كوسيلة لإعادة توزيع العمالة ، وتحقيق توازن هيكل العمالة فى مثل هذه الحالات .

والنقل يكون عادة على نفس المستوى التنظيمى من عمل لآخر أو من وحدة تنظيمية (قسم أو إدارة) لآخرى ، أو من نوبة عمل لآخرى ، أو من منطقة جغرافية لآخرى . وقد يتم النقل بمبادرة من الإدارة ، أو بطلب من الموظف

(أو الموظفة) بعد موافقة الإدارة . وإذا كان قرار النقل قد اتخذ وفقاً لإعتبارات موضوعية غير شخصية، سيسهم في رفع معنوياته الموظف وفي دعم فاعلية الوحدة التنظيمية التي يعمل بها . وقد يسهم في دعم القدرة التنافسية للمنظمة . وإذا كان النقل محققاً لرغبة الفرد ومنسجماً مع طموحاته في أداء عمل مرغوب أو شغل مركز معين، فيمكن أن يشبع لديه حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات .

### الأهداف التنظيمية للنقل

تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي :

١ - تحقيق رغبات الفرد في الانتقال لعمل يراه أنسب لقدراته وميوله، ولظروفه الخاصة . أى موازنة خصائص وحاجات موظف مع خصائص ووظيفة مناسبة .

٢ - تحقيق توازن هيكل العمالة بنقل العمالة من الوحدات التنظيمية ذات الفائض إلى الوحدات ذات العجز .

٣ - معالجة بعض المشكلات الناجمة عن فشل الفرد في وظيفته الحالية، إما لأسباب فنية مثل عدم كفاءة أدائه، أو سلوكية مثل عدم إنسجامه مع رئيسه أو زملائه .

٤ - تهيئة جزاء سلبي لبعض من يقصرون في أداء أعمالهم بشكل مؤثر، حيث يتم نقلهم إلى وظائف أقل في قيمتها الأدبية، أو إلى مواقع أخرى .

٥ - الوفاء بمتطلبات إعادة التنظيم . فقد يتطلب ذلك إلغاء إدارة أو قسم، ومن ثم نقل العاملين إلى إدارات أو أقسام أخرى . أو يتطلب الأمر إنشاء إدارة جديدة ونقل عاملين من إدارات أخرى إليها .

٦ - تنفيذاً لسياسة تدوير العاملين على الوظائف Job Rotation، يتطلب الأمر نقل بعض العاملين وفق دورية معينة من عمل لآخر .

٧ - إستجابة لمتطلبات تخطيط المسار الوظيفي، يتطلب الأمر نقل العاملين إلى الأعمال التي تنعجم مع ما ينتهي إليه تقييم أدائهم وما طرأ على قدراتهم من تطور .

٨ - قد يتراد عبء العمل في قطاع معين أو إدارة معينة بشكل عارض أو موسمي أو دائم . وهذا يتطلب نقلاً لبعض العاملين من إدارات أخرى يمكن نقلهم منها إلى القطاعات أو الإدارات المحتاجة .

### مشكلات عامة في مجال النقل

من الضروري وضع قواعد محددة أو سياسة واضحة للنقل لمواجهة المشكلات التي تظهر في هذا المجال ، وأهم هذه المشكلات هي :

١ - قد يطلب رئيس نقل أحد مرعوسيه الذي يراه مشاغباً على سبيل المثال إلى قسم آخر . فهل توافق الإدارة كقاعدة عامة ؟ ، إذا وافقت - في كل الظروف - فقد يطلب أى رئيس ينقل إليه هذا المرعوس، نقله من قسمه لقسم آخر وهكذا ، لذا يجب تحديد قواعد مستقرة في هذا الصدد . ومن الضروري إجراء تقييم موضوعي دقيق بناء على معلومات دقيقة للتأكد من أن نقل هذا الموظف لا يخدم فقط المصلحة الشخصية للرئيس (الذى يطلب نقل مرعوسيه) وإنما يخدم مصلحة المرعوس ومصلحة التنظيم ككل .

٢ - قد ينقل موظف (أو موظفة) لوظيفة أخرى لا تتناسب مع خصائصه (أو خصائصها) الشخصية ، لذا يجب أن يسبق قرار النقل تقييم دقيق للأداء للتأكد من أن خصائص الفرد تتناسب متطلبات الوظيفة التي سينقل إليها ، فلا

يكفى حسن إختيار وتعيين وتدريب الفرد في بداية مدة خدمته، لكن من الضروري أن يسبق نقله لوظيفة أخرى تخطيط وتمحيص كافيين .

٣ - قد يصدر قرار بنقل موظف من وظيفة أجرها ١٥٠٠ جنيه شهرياً، لوظيفة أخرى أجرها ١٠٠٠ جنيه شهرياً. ثم يستمر صرف راتبه الأصلي (١٥٠٠ جنيه) بصفة شخصية . وهذا القرار بالطبع غير إقتصادي بالمرة، إلا إذا إتضح -بالدراسة- أن مثل هذا النقل يخدم صالح المنظمة فسي الأجل المتوسط أو الطويل .

٤ - قد يعارض الفرد المنقول قرار نقله إذا رأى أنه سينتقل لمجال غير مألوف وصحبة غير منسجمة واختصاصات و/أو مسؤوليات جديدة ليس متمكناً فيها . لذا يتطلب الأمر إعداده للنقل نفسياً بالإقناع، وعملياً بالتدريب .

٥ - قد يعارض الفرد المنقول في قرار نقله إذا ترتب عليه نقله من مدينته الأصلية لأخرى، حيث قد يتعذر عليه تدبير مسكن جديد أو إلحاق أولاده بالمدارس ومزولة حياته بنفس النمط المعتاد . لذلك يجب أن تراعى خطط النقل التوفيق بين كل من الإعتبارات العملية، والإنسانية بقدر الإمكان .

### مشكلات أنثوية في مجال النقل

تتمثل أهم هذه المشكلات فيما يلي :

١ - قد تطلب بعض الموظفات النقل من المدينة أو القرية التي تعمل بها إلى موطنها الأصلي حيث تقيم، لا سيما إذا تعذر عليها السفر يومياً من محل الإقامة إلى مكان العمل . ومن الطبيعي أن مشكلة الإغتراب في المجتمع العربي عموماً تعد أكثر حساسية بالنسبة للموظفات . هذا بينما قد لا تتوفو



بالجهة التى تطلب النقل إليها وظيفة شاغرة مماثلة لوظيفتها، أو يمكن نقلها إليها . وهنا يتعذر تحقيق رغبتها فى النقل .

وقد تتكرر طلبات أو شكاوى الموظفة، أو تضغط على الإدارة أطراف أخرى، (مثل : عضو مجلس الشعب أو اللجنة النقابية أو الوزارة أو الصحافة) . وهذا قد يحمل الإدارة للموافقة على نقل الموظفة لحيث تريد . لكن بوظيفة أخرى غير وظيفتها الأصلية وقد لا تتناسب - إجتماعياً أو جسمانياً أو فنياً - مع خصائصها الأنثوية .

ومن أمثلة ذلك الوظائف التى تتطلب جهداً جسمانياً واضحاً أو تؤدى ليلاً أو فى ظروف مادية وإنسانية غير مناسبة للموظفة . أو قد تتقل الموظفة دون أن تكون الوحدة المنقولة إليها محتاجة أصلاً لتعزيز العمالة بها . وفى الحالتين فإن ذلك يؤثر سلباً على فاعلية هيكل للعمالة كما ونوعاً . فالنتيجة هنا هى عجز فى الوحدة التى نقلت منها الموظفة وزيادة غير مطلوبة كما و/أو نوعاً فى الوحدة التى نقلت إليها . ليس ذلك فقط بل يسهم أيضاً فى زيادة تكلفة العمالة إذا زاد حجمها عن إحتياجات الوحدة التنظيمية (الإدارة أو القسم) .

٢ - فى بعض المنظمات، يضم هيكل الوظائف مجموعتين متميزتين . الأولى هى الوظائف التى يمكن شغلها بالموظفات، حيث تسمح متطلباتها مع خصائصهن . بينما تتمثل الثانية فى الوظائف التى يتطلب الأمر شغلها بالرجال مثل الوظائف الحركية أو الفنية المباشرة (غير المكتبية) فى منظمات صناعية، والسكك الحديدية، والاتصالات السلكية واللاسلكية، والبريد، على سبيل المثال . وتكون المجموعة الوظيفية الأولى محدودة العدد بالنسبة للمجموعة الثانية .

وعلى ذلك ففي حالة عجز العمالة بمجموعة الوظائف الثانية - التي يجب أن تشغل أساساً بالرجال - يتعذر على الإدارة أن تفيد من الوظائف بنقلهم من الوظائف التي تضم فاقضاً منهن، إلى هذه المجموعة الوظيفية التي يتعذر إلحاقهن بها. وهذا يمثل قيداً على حرية ومرونة الإدارة في الإفادة من أفراد العمالة ككل - من خلال النقل - في تحقيق للتوازن المنشود في هيكل العمالة.

ويمكن معالجة مثل هذه المشكلات من خلال التخطيط الفاعل للموارد البشرية على المدى المتوسط والطويل، والذي يراعى كل من الإعتبارات النوعية والكمية في هيكل العمالة، كما سلفت الإشارة.

### الترقية

الترقية هي نوع من النقل يتضمن إعادة تعيين الفرد في وظيفة أخرى يمكن أن تكون ذات أجر أعلى ومزايا أو إمتيازات أكثر، أو أهمية أكبر، أو كل هذه المزايا مجتمعة. ومن ناحية أخرى فقد لا ترتب الترقية زيادة في الأجر، إذا كانت من وظيفة لأخرى في نفس المستوى أو الدرجة الوظيفية. وهكذا تكون ترقية أديبة أو معنوية أساساً، وذلك مثل ترقية موظف بأحد البنوك من موظف شباك إلى مرجع، في نفس الدرجة الوظيفية.

وفي كل الحالات يجب أن تقوم الترقية على أساس موضوعي، وألا تكون مجرد وسيلة لتحسين دخل الموظف أو مكافأة معنوية له بقدر ما تكون توفيقاً بين القدرات المتعاطمة للفرد وبين خصائص المنصب المرقى إليه. كما يجب أن تسهم خطط وبرامج الترقية في تحقيق كل من أهداف الأفراد العاملين، وأهداف المنظمة معاً، ويتطلب ذلك مراعاة كل من الطموحات الشخصية للأفراد، ومستوى كفاءتهم، مع عدم خلق مستويات رئاسية جديدة لا تتطلبها أهداف وأنشطة المنظمة، ومن ناحية أخرى يجب أن تستند خطط الترقية

إلى الوصف الموضوعى للوظائف التى سيرقى الأفراد إليها، ومدى تناسبها مع خصائصهم ومهاراتهم الفنية والتعاملية.

### الأهداف التنظيمية للترقية

تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلى :

- ١ - تهيئة حافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن والتقدير وإثبات الذات، بابتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفى.
- ٢ - زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدى الترقية لوضع الفرد المناسب فى العمل المناسب.
- ٣ - التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفى فى المنظمة.

### الترقية بين الأقدمية والإختيار

بالطبع لا يمكن إغفال أقدميات الأفراد فى الخدمة عند تخطيط برامج الترقيات. ومن ناحية أخرى لا يمكن الإستناد للأقدمية فقط وإغفال مستويات القدرة الفنية والتعاملية لا سيما عند الترقية لوظائف الإدارة العليا. والإتجاه الغالب عموما هو الإعتماد على الجدارة فى الترقية بالإختيار للوظائف العليا.

وفى حالة الترقية بالإختيار، يتطلب الأمر ضمان الموضوعية التامة، من خلال وضع ضوابط كافية وفعالة بحيث لا تؤدى قرارات الترقية لمحاباة أو ظلم هذا أو ذاك، أو لتقدم البعض بشكاوى أو طعون فى قرارات الترقية، فمثل هذه الشكاوى تستنزف جهدا غير قليل وقد تؤدى لإلغاء بعض قرارات الترقية، وبالتالي لإضعاف الثقة فى نزاهة الإدارة. وإذا تطلبت الترقية بالإختيار حصول المرشح على تقدير بدرجة ممتاز لعامين متتاليين، وتساوى

مرشحين في حصولهما على هذا التقرير، يفضل من حصل على ثلاث  
تقديرات متتالية. وعند التساوى في ذلك يفضل الأقدم<sup>(١)</sup>.

### مقومات الترقية الفاعلة

وأياً كان لمس الترقية (بالأكاديمية أو بالإختبار أو بكلاهما) فمن  
الضرورى أن يجتاز الموظف (أو الموظفة) ما تنتجه المنظمة من برامج  
تدريبية تأهيلية. كما يحسن أن يؤسس قرار الترقية على نتيجة إختبار أو أكثر  
- كلما كان ذلك مناسباً- بما يساعد على التنبؤ بمدى فاعلية الفرد إذا رقى  
للموظفة الأعلى.

وتستخدم كثير من المنظمات المتقدمة بالخارج لختبارات سيكولوجية  
لتحديد الموظفين الذين يتوقع نجاحهم فى المناصب الرئيسية. كما تستخدم  
وسائل أخرى فى هذا الصدد مثل الإختبارات الشفهية الجماعية، ومقابلات  
التقييم المتعمقة، وإختبارات القدرات والمهارات العقلية والمعلومات العامة،  
والمباريات الإدارية. هذا فضلاً عن إستعراض وتحليل التاريخ الوظيفى  
للموظف المرشح للترقية.

### الترقية من داخل أو خارج المنظمة

هناك بديلان لشغل المناصب الرئيسية بالمنظمة. فإما أن تشغل بترقية  
أفراد من داخل المنظمة، أو بتعيين أفراد من خارجها. وإذا كانت ترقية  
موظفى المنظمة لشغل مثل هذه المناصب - إن كانوا مناسبين لها - تتضمن  
إتاحة فرص تطويرهم وتقديرهم، فلا يمكن إغفال أهمية تعيين عناصر جديدة  
من خارج المنظمة إذا تعذر توفر الكفاءات المناسبة من داخلها، أو إذا توفّر  
أفراد متميزون خارج المنظمة. وأحياناً تحتاج المنظمة إلى خبرات وإتجاهات

(١) الطعن رقم ١٣١٦ - ١٤٨٣ لسنة ٣٦ قضائية، جلسة ٢٦ يونيو ١٩٩٣

جديدة ممثلة فى من يعينون من الخارج بما يساعد على كشف بعض نواحي القصور التى قد تبدو عادية فى نظر الرؤساء بالمنظمة، و/أو على تطوير وتنفيذ أهداف ومياسات جديدة.

### مشكلات عامة فى الترقية

تتمثل أهم هذه المشكلات فيما يلى :

١ - أحياناً يؤدي الخوف من الفشل فى المنصب الجديد (الأعلى) لحالة من القلق لدى الفرد المرشح للترقية. لذلك فقد يتردد فى قبول الترقية أو - إذا رقى - يطلب العودة لوظيفته الأصلية. وفى هذا الصدد تعتبر بعض المنظمات أن فترة الـ ٣ - ٦ شهور التالية للترقية هى فترة اختبار ذاتى يمكن بعدها للفرد أو للمنظمة طلب الرجوع عن الترقية وإعادة الموظف لعمله الأصلي. إلا أن علاج ذلك يمكن أن يتاح من خلال الإعداد المعبق للفرد، نفسياً من خلال التهينة والإقناع، وفنياً وتعاملياً من خلال التدريب.

٢ - قد يفتقر تنفيذ برامج الترقية بشكوى بعض العاملين من تخطيهم فى الترقية أو من عدم إستحقاق من تم ترقيتهم فعلاً. ويمكن علاج ذلك من خلال تنفيذ طرق موضوعية سليمة وواضحة لتقييم أداء العاملين وصنع قرارات الترقية.

### مشكلات أنثوية فى الترقية

تتمثل أهم هذه المشكلات فيما يلى :

١ - تفتقر بعض الترقيات بالنقل إلى موقع جغرافى آخر. ويبدو صعباً - فى ظل القيم والإجتماعية والدور البيولوجى والإجتماعى للموظفة المتزوجة - أن تترك بيتها ومسؤولياتها الأسرية إلى مدينة أخرى. كذلك يبدو صعباً فى

معظم الأحوال أن تترك الموظفة غير المتزوجة بيت الأسرة إلى مدينة أخرى حيث تعمل، وهنا قد يتعذر على الموظفة قبول مثل هذه الترقية.

٢ - من ناحية أخرى نقترن بعض الترتيبات - لا سيما إلى مستوى الصف الإشرافي الأول - بالتعامل القيادي لأول مرة مع نوعيات شتى من المرعوسين والمرعوسات، وتستشعر بعض الموظفين للالتى تتخلهن الترقية فى مجال الإشراف والقيادة بعض الصعوبات فى التعامل مع الرجال كمرعوسين. ذلك أن النظرة الإجتماعية للغالبية للمرأة تركز على دورها التابع الضعيف وليس القائد المسيطر، ويؤدى هذا لأن تعمل الموظفة الرئيسة - فى حالات غير قليلة - فى ظل إتجاهات سلبية نحو دورها القيادى، وهذا بدوره قد يؤثر على درجة قبول الموظفة للترقية، ودرجة إستعداد الإدارة أو الرؤساء الأعلى لتهيئة فرص للترقية لها.

وقد أوضحت دراسة ميدانية للكاتب<sup>(١)</sup> - فضلا عن ممارساته مع عديد من المديرين بالمنظمات المصرية والعربية - أن معظم الرؤساء يميلون للتمييز ضد المرأة فى مجال الترقية للوظائف الرئاسية أو المناصب القيادية عموما، ويتفق مع ذلك ما يلاحظ من ضالة نسب النساء المديرات فى المنظمات المصرية بشكل عام. فبينما تبلغ نسبة المديرات إلى إجمالى النساء العاملات ١٤% فإن النسبة المقابلة للرجال (نسبة الرجال المديرين إلى إجمالى الرجال العاملين) تبلغ ٩٥% أى أكثر من ثمانية أضعاف. أما عن نسبة شغل المرأة مناصب الإدارة مقارنة بالرجال، فإنه من بين ٣٠٠ ر ٩١ منصبا إداريا فى

(١) أحمد سيد مصطفى، "أثر تشغيل المرأة على الإنتاجية"، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة.

مصر، شغلت المرأة ١٠٦٠٠ منصب بنسبة ١١٦% بينما شغل الرجال ٨٠٧٠٠ منصب بنسبة ٨٨%.

وفى دراسة الكاتب الميدانية سألته الذكر حول إتجاهات الرؤساء بمستوى الإدارة العليا بالمنظمات المصرية للمبحوثة، ظهرت شكوك الرؤساء فيما يتعلق بفاعلية النساء فى وظائف القيادة. فقد أوضح ٧٢% من الرؤساء المستنصين (٦١ رئيساً) أنهم يفضلون ترقية الموظف دون الموظفة حتى وإن تساوى الإثنان فى إستحقاق الترقية<sup>(١)</sup>. وأجاب ٢٨% منهم بأنهم يرقون على أساس الجدارة فقط بغض النظر عن الجنس. ولدى سؤال القسم الأول منهم على أسباب تفضيل ترقية الموظف جاءت إجاباتهم كما يلى :

جدول (١/١٠)  
أسباب تفضيل الرؤساء لترقية الرجال

الأسباب	%
- الرجل أكثر حملاً، وأقدر على القيادة وإتخاذ القرارات.	٧٨%
- غالباً ما يتوزع فكر المرأة بين العمل والمنزل.	٧٢%
- يصعب على الرجل تلقى أوامره من امرأة.	٦٠%
- المرأة عاطفية وسريعة الإنفعال.	٤٨%
- الرجل لديه أعباء عائلية أكبر، (العائل الأسلمى).	٤٠%
- المرأة لا تتوفر لها الهيبة المطلوبة للرؤساء.	٢٧%

(١) تجدر الإشارة لتشابه هذا الوضع للمرأة المصرية مع الوضع فى بعض الدول الأخرى. ففى الترويج أوضحت دراسة أعدتها معهد البحث الإجتماعى فى أوسولو، فى سبعة من أكبر شركات التأمين أن نسبة النساء فى المراكز القيادية بلغت ١٧% فقط مقابل ٨٣% للرجال. وفى اليابان أوضحت دراسة أعدتها مكتب النساء بوزارة العمل اليابانية أن نسبة للمدبرات بلغت ٤٤% فقط من إجمالى مناصب المديرين، راجع :  
- وضع المرأة الوظيفى فى العالم، بحث مترجم بمعرفة الجهاز المركزى للتدريب، القاهرة، إبريل ١٩٨٦، ص ٣٥

بيد أن هذه التحفظات لا تحول دون وجود المرأة القائدة في مجالات متعددة مثل الخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية وغيرها، وقد أوضحت دراسات متعددة أن خصائص القيادة الفاعلة بين النساء أقل منها بين الرجال، وأن ذلك يرجع لزيادة درجة والمبادأة لدى الرجل عنها لدى المرأة، ومع ذلك توضح مشاهدات كثيرة إنجازات لنساء غير قليلات على مستويات عالية من الكفاءة الإدارية والقيادية.

### حالة عملية

#### "تكون في فمك .. وتقسّم لغيرك"

يعمل المهندس / نبيه رئيساً لقسم إنتاجي في شركة الفلاح لتعبئة الحاصلات الزراعية وهو موضع تقدير رئيسه شريف الذي يرى فيه مهندسا مجتهدا ونشطا في عمله.

توضح تقارير "شريف" أن المهندس "نبيه" يحقق الأهداف المخططة تماما، كما أنه اقترح مؤخرا أسلوبا جديدا للأداء يخفض نسبة الوحدات المعيبة، وتكلفة إعادة علاجها.

وقد استدعى مدير عام الشركة السيد/ شريف وطلب إليه أن يعد مذكرة يعرض فيها أسماء من يرشحه من مرعوسيه لشغل وظيفة مدير الشؤون الفنية بالشركة، فجاء تقرير شريف موضحا أن المهندس "نبيه" متفوق في عمله من حيث الإنجاز لكنه لا يتمتع بسمات قيادية ضرورية.



وعندما علم "نبيه" بأن أحد زملاء دفعته قد رقى إلى وظيفة مدير الشؤون الفنية بالشركة، ذهب لرئيسه "شريف" مستفسرا عما إذا كان قد رشحه لشغل هذه الوظيفة. فدار بينهما الحديث التالي:

نبيه : هلى رشحتنى لشغل هذه الوظيفة .. لأقصد هل زكيتنى لدى المدير العام؟

شريف: نعم رشحتك، وذكرت أنك متمكن فى الإنجاز لكنك تفتقر إلى الصرامة كسمة قيادية لازمة. وقد لاحظت أنا أنك تعامل مرعوسيك بدرجة من اللين.

نبيه : أنا أشرف على خمسة مرعوسين، ثلاث منهم أكبر منى سنا وأقدم منى فى الشركة وهؤلاء مجدون وأعاملهم كأصدقاء، أما الإثنان الآخران فأعاملهما بدرجة من الحزم.

شريف : أنا أسف جدا .. لأن إشتراطات شغل هذه الوظيفة لا سيما من الناحية القيادية، لا تنطبق عليك أو بالأحرى لا تتوافر فيك .  
نبيه : كيف أكون متمكنا فى الإنجاز كما نقول، ولا أرشح لشغل وظيفة أعلى .

شريف: ياسيدى ولا يهملك، يقولون : "تكون فى فمك ... وتقسّم لغيرك".

لمناقشة :

- ١ - ما هو تقييمك لوجهة نظر السيد / شريف ؟
- ٢ - كيف نقيم أثر ما حدث على دافعية نبيه ومستوى أدائه وعلى مسار وظيفي؟
- ٣ - لو كنت رئيسا للمهندس / نبيه .. ماذا كنت ستفعل ؟

## ملخص

ناقشنا في هذا الفصل مفهوم النقل الإداري وأهدافه بالنسبة لكل من الموظف والمنظمة. فالموظف يحقق رغبته في أن ينتقل لعمل يناسب قدراته أو قريب لسكنه، والإدارة تعالج مشكلات تكس العمال في قطاعات أو إدارات وقلها في أخرى. كما يمكن استخدام النقل كجزء من ملبى لبعض المقصرين. واستعرضنا أمثلة لمشكلات عامة في مجال النقل مثل قرارات غير موضوعية للنقل، أو اختلاف أجر الوظيفة المنقول إليها للموظف عن أجر وظيفته المنقول لها، أو عدم تقبل الموظف لقرار نقله إن كان لعمل لا يجيده أو في مكان أو موقع يبعد عن محل إقامته.

واستعرضنا بعض المشكلات الأنثوية في مجال النقل الإداري لا سيما تلك التي تسببها الطبيعة الأنثوية الخاصة والتي تجعل من الصعب على الإدارة إن كان لديها فائضا من الموظفات، أن تتقلم لوظائف تعاني عجزا، إن كانت متطلبات شغل هذه الوظائف لا تتسجم مع الطبيعة الأنثوية.

ثم إنتقلنا لمناقشة الترقية كنوع من النقل الرأسى، ورأينا أهمية أن تقوم للترقية على أسس موضوعية. واستعرضنا أهداف للترقية وأهمية الترقية بالاختيار على أساس أن الأقدمية وحدها لا تهئ ضمانا لفاعلية من يرقى. وأن هذه الفاعلية المنشودة قد تتطلب تنفيذ اختبارات لقياس جدارة المرشحين للترقى. وناقشنا المشكلات الأنثوية في الترقية لا سيما تمييز بعض الرؤساء ضد الموظفات واتجاه نسبة كبيرة منهم لتفضيل ترقية الرجال حتى وإن تساوت مرشحة مع مرشح.

## أسئلة للمراجعة

- ١ - هل ترى علاقة بين كل من النقل والترقية و :
  - أ - تخطيط الموارد البشرية؟
  - ب - تخطيط المسار الوظيفي؟ وكيف؟
- ٢ - هل تتفق مع ما يميل إليه بعض الرؤساء من تفضيل ترقية الموظفين عن الوظائف ؟ ولماذا؟
- ٣ - هل تعتبر الترقية نقلا، وهل هناك نقلا يتشابه مع الترقية؟
- ٤ - هل هناك علاقة بين النقل والحفز في مجال تدوير العاملين أو تناوب العمل Job Rotation ؟ وكيف؟



## المراجع

### المراجع العربية

#### كتب

- ١ - السلمي، على . السلوك الإنمائي في الإدارة . دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ .
- ٢ - السلمي، على . الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد . دار غريب، القاهرة، بدون تاريخ .
- ٣ - السلمي، على . الإدارة بالمعرفة . دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٧ .
- ٤ - عبد الوهاب، على، محمد . فرسان الإدارة وخيول تواصل المسبلى . الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة، ١٩٩٥ .
- ٥ - عبد الوهاب، على، محمد . الإنتاجية، العنصر الإنمائي في الإدارة . مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون تاريخ .
- ٦ - مصطفى، أحمد، سيد . المدير في عالم متغير . الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٩ .
- ٧ - مصطفى، أحمد، سيد . تحديث العولمة والتخطيط الاستراتيجي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٩ .
- ٨ - مصطفى، أحمد، سيد . ملوك الناس في العمل . مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٦ .

## دوريات

- ١ - مصطفى، أحمد، سيد. "المدير العربى وتحديات العولمة." **أفاق اقتصادية**، العدد ٧٨، ١٩٩٩
- ٢ - مصطفى، أحمد، سيد. "ترجمة تحدى الجودة الشاملة إلى احتياجات تدريبية." **الإدارة، الجمعية العربية للإدارة**، العدد ٩، يناير ١٩٩٥
- ٣ - مصطفى، أحمد، سيد. "كيف تدير منظمتك إستراتيجياً؟" **أفاق اقتصادية**، العدد ١٧، ١٩٩٥
- ٤ - مصطفى، أحمد، سيد. "إدارة التغيير فى مواجهة التحديات - رؤية مستقبلية ودليل عمل للمنظمات العربية." **أفاق اقتصادية**، العدد ٥٧ - ٥٨، يناير - أبريل ١٩٩٤
- ٥ - مصطفى، أحمد، سيد. "التحالفات كاستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية." **أفاق اقتصادية**، العدد ٧١، ١٩٩٧
- ٦ - مصطفى، أحمد، سيد. "تحولات عالمية واقعة وتحولات ذاتية لازمة." **المؤتمر السنوى العاشر لإستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال**، القاهرة : ٩ - ١١ نوفمبر ١٩٩٩

## المراجع الأجنبية

## BOOKS

- 1- Armstrong, Michael, **Strategies for Human Resources Management , A Total Business Approach**. Kogan Page, London, 1996.
- 2- Baron, N. James, & Kreps, M. David, **Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers**. John Wiley & Sons, Inc. New York, 1999.

- 3- Beardwell, Ian., & Hoden, Len., **Human Resources Management: A Contemporary Perspective. Second ed.**; Pitman Pub., London, 1997.
- 4- Bratton, John & Gold, Jeffrey. **Human Resource Management: Theory And Practice. Second ed.**; Macmillan Business, London, 1999.
- 5- Bolton, Trevor, **Human Resource Management. Blackwell, Cambridge, 1997.**
- 6- Cereill, M., & Freeman, C., **Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics, and Techniques.** Jossey-Bass Pub., San Francisco, 1998.
- 7- Cook M. **Personnel Selection. Adding Value Through People. Third ed.**; John Wiley & Sons, New York, 1998.
- 8- Corbridge Marjone & Pilbeam, Stephen, **Employment Resourcing.** Pittman Pub., London; 1998.
- 9- Cornelius, N., **Human Resource Management: A Managerial Perspective.** Int. Thomson Business Press, London, 1999.
- 10- Daven, Port, & O. Thomas, **Human Capital.** Jossey-Bass Pub., San Francisco, 1999.
- 11- David, Hussey, **Strategic Management. 4<sup>th</sup> ed.**; Butterworth Heineman, Oxford, 1988.
- 12- Derek L. Walker, **Operations Management, A Supply Chain Approach.** International Thomson Pub., Press, London, 1999.
- 13- Foot, M., & Hook, C., **Introducing Human Resource Management. Second ed.**; Essex, 1999.

- 14- French, L. Wendell, **Resources Management. Fourth ed.**; Houghton Mifflin Co., Boston, 1998.
- 15- Gascio, F. Wayne, **Managing Human Resources; Productivity, Quality of Work Life, Profits. Fifth ed.**; McGraw-Hill Co., Boston, 1998.
- 16- Graham, H.T. & Bennett, Roger. **Human Resources Management.** Pittman Pub., London, 1999.
- 17- Hesselbein, et. al., **The Leader of The Future, New Visions, Strategies, and Practices for The Next Era.** Jossey-Bass Pub., San Francisco, 1996.
- 18- Hook, Caroline & Foot, Margaret, **Introducing Human Resource Management. Second ed.**; Essex, London, 1999.
- 19- Hughes, L. Richard Gunnett G. Rober and Gordon J. Curphy, **Leadership Enhancing The Lessons of Experience.** Irwin Boston, 1999.
- 20- Ivancevich, John, M. & Mattes, T. Michael, **Organizational Behavior And Management. Fifth ed.**; Irwin, McGraw-Hill, Boston, 1999.
- 21- Jones, R. Gareth, Jennifer M. George, & Charles W.L. Hill, **Contemporary Management.** McGraw-Hill Book Co., New York, 1999.
- 22- Micheal, W. Drafke, **The Human Side of Organizations. Seventh ed.**; Addison Wesley, Readings, Mass. 1998.
- 23- Mullins, Lurie, **Management And Organizational Behavior. Fifth ed.**; Financial Times, London, 1999.



- 24- Naylor, John, **Management**. Financial Times/Pittman Pub., London, 1999.
- 25- Robbins, P., Stephen, **Organizational Behavior**. Eighth ed.; Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1998.
- 26- Stone, J. Raymond, **Human Resource Management**. Third ed.; John Wiley & Sons, New York 1998.
- 27- Thomson, A. Arthur, & Strickland, J.A., **Strategic Management: Concepts And Cases**. Eleventh ed.; McGraw-Hill Int. Poston, 1999.
- 28- Torrington, Derek, & Hall, Laura., **Human Resources Management**. Fourth ed.; Prentice-Hall Inc., London, 1998.
- 29- Vrat, Prem, et.al., **Productivity Management: A Systems Approach**, Norasa Pub. House, London, 1998.
- 30- William, J. Rothwell, Rober K. Prescott & Maria W. Taylor, **Strategic Human Resource Leader**. Davies Black Pub., California 1998.

#### PERIODICALS

1

Bartol

Strategically, **Personnel Administrator**, Vol. 30. 11, November, 1995.

رقم الإيداع  
٩٩/١٥٠٩٤





## كتيب أخرى للمؤلف

١ - إدارة السلوك التنظيمي

٢ - المدير في عالم متغير

٣ - المدير في البيئة المصرية

٤ - إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة

والخدمات

٥ - إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠

٦ - دليل المدير العربي إلى الأيزو ٩٠٠٠

٧ - إدارة التسويق مدخل معاصر

٨ - الإدارة - مدخل معاصر لإدارة وظائف

المنظمة

٩ - إدارة عمليات الشرطة (بالاشتراك)

١٠ - التخطيط الأمني (بالاشتراك)

١١ - المؤشرات الأمنية (بالاشتراك)

## هذا الكتاب

• دليل رئيسي لإدارة الموارد البشرية في منظمة القرن

الحادي والعشرون

• يعرض للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمرساة

عقدي

• يناقش آلية تخطيط الموارد البشرية بتبسيطها كنوع

(وصف الوظائف) والكسب (تفسير الاحتياجات الكمية)

• يحلل أساليب الإستقطاب والإختيار الفاعلين

• يعرض للعلاقات التكاملية بين تخطيط الموارد البشرية

ومعدل دوران العمالة وتخطيط المسار الوظيفي

• يناقش مداخل حديثة لتخطيط التدريب وتقييم عائده

• يتناول تعزيز دافعية العاملين من خلال مزيج متكامل

للحوافز

• يناقش تقييم الأداء، مفهومًا وفلسفة وأدائها وأساليبها

• يناقش قضايا العمالة الأجنبية ضمن مجالات مثل

الاختيار والتدريب والإشراف والتنقل والترقية